BUILDING INTERCULTURAL PARTNERSHIPS

Working with a Nepalese Partner

A Guide to Establish Effective Cross-Cultural Communication and Working Relationships in Nepal

IN COUNTRY

ORIENTATION

PROGRAM

(ICOP)

KATHMANDU

NEPAL

CENTRE FOR INTERCULTURAL TRAINING (CIT)
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)

Working with A Nepalese Partner

The opinions expressed in this document are those of the authors and do not necessarily represent the views or policies of the Canadian International Development Agency or the Government of Canada.

Published and distributed by:
DFAIT
Canadian Foreign Service Institute
Centre for Intercultural Learning

Contacts:
Centre for Intercultual Learning/
Canadian Foreign Sevice Institute
115 Bisson Street
Gatineau, (Hull Sector), Quebec J8Y 5M2
Tel.: (819) 997-1197
Tel.toll-free (in Canada): 1-800-852-9211

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 1995

CONTENTS

Foreword 4

A Word of Caution 5

First Encounter: A Scenario 5

Introduction 9

Who Should Read this Guide? 9

How the Guide is Organized 9

Cross-cultural Partnerships: a Theoretical Framework ... 10

Four Stages of Partnership Development 10

Partnership conception 11

Partnership design 11

Partnership formation 11

Partnership management 11

Hofstede's Model 12

Individualism vs. Collectivism 12

Large vs. Small Power Distance 13

Masculinity vs. Femininity 13

Strong vs. Weak Uncertainty Avoidance 13

Working in Nepal:
Comparing Canadian and Nepalese Cultural Values 14

Canadian and Nepalese Values 14

Cyclic vs. linear time 15

Priority to relationships vs. tasks 16

Personal vs. business life 17

Status and hierarchy 18

Working Effectively with Your Nepalese Partner 21

Overall Context 21

Public Sector Bureaucrats 21

Context 21

Structure 22

Perspective of your partner 23

Attitudes toward you 23

Suggested approach 24

Non-governmental Organization Professionals 24

Context 24

Structure 25

Perspective of your partner 26

Attitudes toward you 27

Suggested approach 27

Technical Professionals 28

Context 28

Structure 28

Perspective of your partner 28

Attitudes toward you 29

Suggested approach 29

Teachers and Academics 29

Context 29

Structure 30

Perspective of your partner 30

Attitudes toward you 30

Suggested approach 30

Conclusion 32

References 34

FOREWORD

Working with a Nepalese Partner is one in a series of guides designed to help Canadians and Asians work together effectively. The idea for the series came from years of experience preparing Canadian technical advisors for work in developing nations and their foreign counterparts for missions to Canada as part of Canada's international development assistance programs. Although many guides were available to help them prepare for culture shock and learn the practicalities of living overseas, there were few good resources to assist them in developing effective working relationships, one of the most challenging and critically important aspects of their overseas experience.

The guide is modeled after *Thais Do Business the Thai Way*, which was produced by the SVITA Foundation of Bangkok for CIDA.

Working with a Nepalese Partner is for Canadians who work with Nepalese in a business, official, or international development capacity. It offers practical advice on forming partnerships and alliances based on trust, understanding and effective communication.

The guide was written by Kumar Upadhyaya and Parimal Jha of the Human Resource Development Centre (HURDEC) in Kathmandu with assistance from Ivan G. Somlai. The work was directed by D. Bikram Ingwaba (Subba), Coordinator of CIDA's In-Country Orientation Program in Nepal. Stiles Associates Inc. of Ottawa edited the guide.

We welcome your comments, suggestions and insights for subsequent editions. Please write to us or send us a facsimile message. We hope your stay in Nepal is rewarding.

Claire Trépanier
Program Manager, Asia

Centre for Intercultural Training
Canadian International
Development Agency
200 Promenade du Portage, 8th floor
Hull, Quebec
CANADA
K1A 0G4
facsimile (819) 994-0084

A WORD OF CAUTION

Some readers may feel uncomfortable with some aspects of the guide, such as the way we have portrayed the foreign advisor in the scenario below. The discomfort is normal and healthy, likely a sign that the reader has already begun to develop an awareness of sensitive situations within the new environment. Although our characterizations are typical of many, they are by no means universal. In recognizing the uniqueness of every individual and the dangers of generalizing, our examples are meant to be illustrative.

First Encounter: A Scenario ◆ ◆ ◆

(The scenario below was written by Ivan G. Somlai, a Canadian living in Nepal. The dialogue is written in a standard font, the thoughts in italics.)

Day 1

Foreign Advisor: *Well, I should give him a call to let him know I've arrived. Perhaps the meeting can be finished a few days early. If we move on it I could get a couple of days in Singapore. God knows I deserve a break after all this traveling.*
Hello. Is this JAG-DISH NEW-PANE?

Receptionist: *What pronunciation!* Where are you calling from, please?

Foreign Advisor: What do you mean? From my hotel, of course.

Receptionist: *What do you mean, what do you mean ... they all say that when I try to be polite.* What is your good name, please?

Foreign Advisor: They're all good, ha! ha! Tell him it's William Parker.

Receptionist: May I know what company you're with?

Foreign Advisor: Well, not the one I'd like to be with here in the hotel, ha! ha! Just a joke. I'm from Hurricane Hydro.

Receptionist: *How lewd. I wonder if innuendoes are acceptable in his own country, and if his wife knows.* Yes sir, just one moment.

Nepalese Counterpart: Good afternoon, Mr. Parker. This is Jagdish Neupane.

Foreign Advisor: Hi Jag Dish. Jee, you don't mind if I call you Jag, do you?

Nepalese Counterpart: Oh no, of course not. *The least he could do is try to pronounce my name correctly.*

Foreign Advisor: Listen, Jag, I thought if we could sit down this afternoon and have a quick go-over on that technical report, we could have it in the bag by the end of the week.

Nepalese Counterpart: *He's had a long trip, but like most of them he's "got to get down to business." I wish he'd cut out the jargon—I can only guess what he means.* Why don't you relax from the long flight, and come to see me first thing tomorrow morning, Mr. Parker?

Foreign Advisor: Well, all right, I'll be there about quarter to nine then.

Nepalese Counterpart: Can we make it 10:30? *He probably doesn't realize we open at 10:00 a.m. Even then horrendous traffic can delay the arrival of some of my subordinates. I would like all the staff here to receive him.*

Foreign Advisor: *How in the world do they get any work done? "First thing" in the morning is 10:30 a.m.? Half the day is already gone!* O.K. Jag, I'll be there at 10:30.

Nepalese Counterpart: All right, Mr. Parker. Good day.

DAY 2

(At the office)

Foreign Advisor: Hi, I'm Bill Parker. I have an appointment with Jag-Dish New...

Receptionist: Neupane. Yes, sir. Please sit down for a few minutes. *Yesterday "William," today "Bill" Parker; I must have misunderstood him.*

Foreign Advisor: *Hell, even a set time can't be kept!*

(15 minutes later)

Nepalese Counterpart: Please come in Mr. Parker. *He looks impatient, like most of them. Little does he know I've been seeing people at home since 5:30 a.m. and that his project is not our only one.*

Foreign Advisor: *Well, it's about time. Are they serious about this project or not?* So, finally, Jag, it's good to see ya!

Nepalese Counterpart: *Incredible informality! We've never met before, yet he addresses me as I address my son!* Yes, Mr. Parker, I'm so sorry for making you wait.

Foreign Advisor: *Sure you are.* Ah, no problem, don't worry. So how's everything? I understand the draft technical report is finished.

Nepalese Counterpart: *Isn't he interested in my family or telling me about his home? They're all so direct.* Yes, yes it just needs a few modifications.

Foreign Advisor: *Either it's ready or it's not. What's this crap about modifications?* You know this is now the second draft, and in order to stick to our agreed schedule we can't afford further delays.

Nepalese Counterpart: *Easy for him to say. English is his first (perhaps only)*

language, whereas for my staff and me, it is our second, third or fourth language. But he still expects us to work as fast as he can. I understand, and we certainly intend to finalize it as soon as possible. Once our Secretary agrees, I think it can go to the Planning Branch and then the Finance Ministry.

Foreign Advisor: *What the hell. First we make an agreement and then their side can't make a bloody decision 'til everyone's uncle has seen it!* Look, I realize that things take a bit longer here, but couldn't we grease a few palms, so to speak, to get this through. My company does have a legal agreement, and any deadlines not met mean a slice off our profits.

Nepalese Counterpart: *Here comes his patronizing again. He talks of legality, yet he is willing to pay bribes; does he have any principles? Also, power cuts reduce computer time to prepare documents. I have to kowtow to politicians' whims and divert staff time to nonessential pet projects. It's hard to motivate my staff to work hard when they receive such low salaries, over which I have no control. But he wouldn't understand.* Of course I understand. We're really pushing to shape this final draft into a mutually acceptable document. Can I offer you some tea or coffee?

Foreign Advisor: *Finally, a sound offer! But I need a cool one.* A Coke would be nice if you have one.

Nepalese Counterpart: Sure we'll get you one. *He wouldn't understand we don't have refrigeration like in his office; but to please him I'll send the peon out to buy one.*

(After refreshments and more conversation)

Nepalese Counterpart: So, let's continue tomorrow when my assistant will also be able to be with us.

Foreign Advisor: *It sure would be good to get this over and done with.*

INTRODUCTION

Who Should Read this Guide? ◆ ◆ ◆

This guide is meant primarily for Canadians who come to work in Nepal, particularly those who stay a year or more. Expatriates from other countries and Nepalese professionals who work with expatriates may also find it useful. While it is impossible to address every intercultural concern, the guide provides examples of key culture-specific differences and similarities in management practice between Canada and Nepal. We have emphasized the subtle cultural differences that are more difficult to detect.

How the Guide is Organized ◆ ◆ ◆

The guide begins with a description of the context, basic assumptions and a theoretical framework for intercultural understanding. It is followed by differences and similarities between the Canadian and Nepalese work environments and their implications. The last section deals with intercultural interaction in government, non-governmental organizations, academic institutions and the private sector.

Reading the guide from beginning to end will give readers an overview of the Nepalese work environment. Those with limited time may wish to focus on the sector in which they will be working. We strongly recommend that everyone read the opening section because it provides a theoretical framework for interpreting the differences and similarities between cultures, and their management implications.

CROSS-CULTURAL PARTNERSHIPS: A THEORETICAL FRAMEWORK

Four Stages of Partnership Development ◆ ◆ ◆

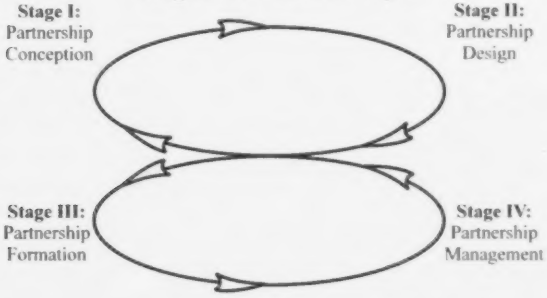
Researchers have concluded that many partnerships fall short of success:

- McKinsey and Company Inc. (1983) found that two-thirds of cross-cultural partnerships run into serious problems within two years, and only half succeed in the end;
- Dunning, Kogut and Blomström (1990) revealed that only 20% of international joint ventures survive more than six years;
- Harrigan (1985) found that both parties were satisfied in only 45% of cross-cultural relationships;
- Kealey (1990) found that only 20% of Canadian advisors overseas are highly effective, as measured by their ability to transfer skills and knowledge; and
- Philippe Lasserre (personal communication, July 1993) found that 65% of local partners thought large numbers of expatriates were a major source of difficulty in international partner relations.

Why do so many cross-cultural partnerships fail? Failures have been traced to such factors as inadequate preparation, insufficient ground work, superficial agreements and mismatched operating principles. The framework below, which is based the stages in a project cycle, is a useful tool for conceptualizing partnerships. Things can go wrong at one or more stages.

Figure 1

Stages of Partnerships



Source: adapted by I. G. Somlai with assistance from Blitzer (personal communication, 1993)

Partnership conception

The partners should begin by answering such fundamental questions as:

- What advantages would be gained from the partnership?
- Would we have a better chance of attaining our goals independently?
- With whom should we collaborate? What are our options?
- How can we select the most suitable partner agency?

Partnership design

The project design can make or break the relationship. At this stage, you need to share expectations and concerns with your partners and highlight strengths. What resources can both sides bring to the relationship? What are the expected roles of expatriates and hosts? Will there be a transition or turnover stage? Could either side withdraw honourably? Are there any preconceived policies or rules?

Partnership formation

Once you and your partners design an acceptable project framework, it is time to discuss staffing. If new personnel are required, how will recruitment and selection take place? Are there any guidelines to be established before starting?

Partnership management

Most partnerships experience serious difficulties in the management or operative phase. The difficulties often result from problems at the previous stages and/or inadequate skills, knowledge and attitudes. Some questions that need answering at this stage are:

- Are the manager's beliefs, styles and practices appropriate?
- Are there deep-rooted value differences behind the contrasting management styles and practices?
- How are differences settled when they occur?

Most project problems can be traced to human factors, not technical deficiencies. By following a strategic process that addresses the human aspects of partnerships, projects have a good chance of succeeding. By human aspects, we mean the similarities and differences in the way the partners perceive and carry out their activities.

Transfer of skills, knowledge, and expertise to counterparts in the host country is the minimum condition for successful institutionalization and sustainable development. Researchers such as Somlai (1992) and Blitzer (personal communication, 1993) have noted that management and the

transfer of skills, knowledge, and expertise are culture-specific. Even among western countries there are remarkable differences in approaches to management.

Foreign partners need to understand and respect the salient features of the host country's culture, in particular those features that have a direct bearing on management effectiveness. Before turning to some of the relevant features of Nepalese culture, we will provide a theoretical perspective on cross-cultural relations.

Hofstede's Model ◆ ◆ ◆

Researchers have made progress in understanding the impact of culture on human behaviour. Geert Hofstede (1991), a Dutch cross-cultural specialist, defined culture as "the collective programming of the human mind which distinguishes people of one group from another" (p. 5). According to Hofstede, culture consists of the patterns of thinking that parents transfer to their children, teachers to their students, and friends to their friends. Following extensive research in about 50 countries, including Canada, Hofstede concluded that cultures vary along four dimensions, enabling researchers to compare one culture to another. The dimensions are:

- Individualism vs. Collectivism;
- Large vs. Small Power Distance;
- Masculinity vs. Femininity; and
- Strong vs. Weak Uncertainty Avoidance

Individualism vs. Collectivism

This dimension relates to the degree of interdependence a society maintains among individuals. In individualist societies, where people are expected to look after themselves and their immediate families, strong personal bonds are limited to a few close family members. In collectivist societies, people are integrated at birth into large, cohesive groups, including extended family groups, where they are protected in exchange for their unquestioned loyalty.

Cultural differences along this dimension have many important implications for managers, including differences in the way employees are motivated, in employees' perceptions of work and private life, in their expectations regarding employer-employee relations, in their priorities

between tasks and relationships, and in their acceptance of various performance appraisals and feedback mechanisms, and so on.

Large vs. Small Power Distance

This dimension is concerned with how a society handles inequity. Power Distance is the extent to which members of a society accept inequitable distribution of power in institutions and organizations. People in Large Power Distance societies accept the inequities of hierarchical order. People in Small Power Distance societies tend to demand justification for power inequalities.

Differences along this dimension have consequences for the way people build their institutions and organizations. It also has implications regarding styles of leadership, communication, settlement of grievances, career advancement and decision-making processes.

Masculinity vs. Femininity

This dimension is based on the society's distribution of social (not biological) roles between the sexes. Masculinity, in this context, means a preference for achievement, heroism, assertiveness, and material success; femininity refers to a preference for relationships, modesty, caring for the weak and quality of life. Highly masculine societies strive for maximum social differentiation between the sexes. Men are given the more outgoing, assertive roles and women the caring, nurturing ones. In contrast, highly feminine societies strive for minimal social differentiation between the sexes. Women can assume assertive roles and men nurturing roles.

Differences along this dimension have implications for motivation, career advancement, quality of work life and communication.

Strong vs. Weak Uncertainty Avoidance

This dimension relates to the degree to which the members of a society feel uncomfortable with uncertainty and ambiguity. Strong Uncertainty Avoidance societies try to control the future by maintaining rigid codes of belief and behavior. These societies are intolerant of deviance. In contrast, Weak Uncertainty Avoidance societies take the future as it comes and are more tolerant of deviance, having as few rules as possible.

Differences along this dimension have implications for time management, planning, and personal conduct.

WORKING IN NEPAL: COMPARING CANADIAN AND NEPALESE CULTURAL VALUES

Canadian and Nepalese Values ◆ ◆ ◆

Why do nationalities differ in the way they do things? Canadians and Nepalese can trace their contrasting management styles to different historical experiences that have been reinforced over the years by the socio-economic systems of each country.

Although Nepal was not part of Hofstede's survey, Parimal Jha (1988) estimated scores for Nepalese society, using Hofstede's methodology. His findings were confirmed by Nepalese and Canadian expatriates (Jha 1993). The scores are as follows:

	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty
Nepalese	65-70	30-35	40-45	40-45
Canadian	39	80	52	48

The main differences are found in the Power Distance and Individualism dimensions. With its High Power Distance, Nepalese society is characterized by a relatively high dependence on socially accepted authority and institutional inequities. The opposite is true of most of Canadian society.

Nepalese society is characterized by a collective consciousness, while Canadians are largely individualistic. Nepalese place a high priority on family and social obligations and need affiliation, much more than most Canadians.

Looking at the differences along the four dimensions, we can see scope for miscommunication, misunderstandings and the frustration felt by Canadians who don't understand how things work in Nepal. The differences, as outlined below, are reflected in day-to-day management concerns:

- Cyclical vs. Linear Time;
- Priority to Relationships vs. Tasks;
- Personal vs. Business Life; and
- Status and Hierarchy.

Canadian and Nepalese differences associated with time relate to Hofstede's Uncertainty Avoidance; differences regarding tasks and relationships relate to his Masculinity-Femininity dimension; differences between business and personal life parallel differences along the Individualism-Collectivism continuum; and differences in status and hierarchy are connected to the Power Distance dimension.

We will now examine each issue in detail. Our examples are based on interviews with Canadians and their Nepalese counterparts. (We observed that Canadians in Nepal notice cultural differences more than their Nepalese counterparts, probably because one becomes more sensitive to the differences when one is working in an alien culture.)

Cyclic vs. linear time

> *You have a meeting with some Nepalese. As usual, you arrive on time, but find that the Nepalese are not very punctual. Once they arrive, they tend to take considerable time before they are ready to talk business. They seem to have several other informal, non-business issues to discuss. You wonder if these talks are an appetizer. No doubt, the chit-chat drives you crazy!*

As the scenario suggests, Canadians are easily led to believe that their Nepalese counterparts care little for punctuality. What underlies this over-generalization? Nepal's low score on Hofstede's Uncertainty Avoidance and Individualism dimensions offers some clues.

Like most Asians, Nepalese perceive time as cyclical, unending, and relative. With a deep-rooted belief in fate and life after death, time for Nepalese is inexhaustible. Seasons change and days turn to nights and days again in perpetuity. Your Nepalese partners will be aware of time commitments, but may not give them as high a priority, among other pressing concerns, as you would. They are likely to be flexible about deadlines and will expect you to be the same. The slow, cyclical pace of life in Nepal is reinforced by low wages and a lack of social pressure to hurry. In contrast, westerners have a linear idea of time. For them, time lost is lost forever. Time is a categorical imperative. Time is money.

Don't be surprised if there is a 15-minute delay at the start of meetings with your Nepalese partners. It is expected. Once a meeting is underway, it is common to spend the first 15 minutes or more chatting about social matters. You can expect distractions during meetings, people constantly going in and out and telephones ringing. However, you may be surprised to learn that meetings tend to go on until the business at hand is done.

The Nepalese notion of time extends to planning. Planning is often a superficial formality, a ritual. Anticipation, an essential element of planning, is often missing. Nepalese tend to change plans at will and find it difficult to adhere to rigid work plans or highly structured procedures. Lack of planning often results in diffused responsibility, unclear accountability and vague job descriptions. One expatriate observed that some Nepalese have to do six jobs at once, resulting in all of them being done poorly.

How can Canadians cope with different concepts of time and approaches to planning? Canadian expatriates with long experience in Nepal give the following advice:

- Gently remind your counterpart about meeting times and deadlines;
- Don't schedule meetings or appointments back-to-back;
- Be flexible when scheduling meetings and tasks: expect between five and 15 minutes of small talk at the beginning of meetings unless your counterpart is western educated and/or has dealt often enough with westerners to know their habits (Somlai 1989); and
- Use planning as a tool, but with "flexible rigidity."

Priority to relationships vs. tasks

Nepalese value relationships more than tasks. Developing trust among the partners is more important to them than the partnership's contractual obligations. Harmonious, predictable friendships give Nepalese satisfaction at work where they tend to build lifetime relationships. They expect their employers to provide them with safe, cozy group environments in exchange for loyalty. Employers are expected to create a sense of belonging among employees.

Canadians, like many other westerners, tend to be highly task-oriented. They spend much less time than Nepalese in building relationships before getting down to business. Canadians tend to place their commitment to the job ahead of relationships. Some Canadians would consider the notion of relationship building fuzzy and extraneous. Canadians tend to be selective in building relationships; they have their own (subconscious, perhaps) rules regarding the number, frequency and intensity of their relationships. They are, for example, accustomed to short-term relationships at work since Canadians change jobs more frequently than Nepalese.

Many Nepalese share the perception that westerners live to work, whereas Nepalese work to live. Nepalese say that westerners seldom interact with their work colleagues after work hours and feel pressured if forced to participate beyond the conventional limits of their relationships at work. Nepalese think westerners who don't readily share their feelings are cold. Such cultural differences can undermine trust and adversely affect partnerships.

Westerners who fail to appreciate the collectivist nature of Nepalese society frequently accuse Nepalese employers of nepotism. Westerners fail to realize that Nepalese are obliged to be loyal to members of their extended family, caste or village group.

When considering individuals for promotion, Nepalese, unlike Canadians, give more weight to seniority than performance criteria. This practice can cause serious difficulties in Nepalese-Canadian partnerships.

Nepalese prefer compromise to confrontation. They dislike overt displays of anger and aggression. They detest being criticized in public and generally refrain from publicly criticizing others, owing to their fear of loosing face. They prefer indirect channels of communication, roundabout ways of raising sensitive issues, and, like people everywhere, they indulge in backbiting. It is more acceptable for managers to get feedback on performance on a one-on-one basis away from work than it is in front of colleagues in the workplace, especially if the colleagues are subordinates. Canadian managers must create an environment, preferably after regular work hours, where informal, frank discussion can take place. It's a good investment of their time.

Nepalese tend to be reticent, especially regarding information that may be used or perceived to be used against them. They will offer such information only after trust and confidence have been established over time. To establish trust and confidence with their Nepalese counterparts, Canadians need language skills, patience, caring, and a sincere desire to pass on their knowledge (Somlai 1989). They will learn that tolerance and understanding count more toward building trust than written or verbal commitments.

Nepalese tend to be less forthright than Canadians. They may express generalities at first and later introduce specifics. Because they value saving face, they are reluctant to admit that they don't understand something. Most Nepalese consider it improper to plead for one's own promotion or to praise oneself. They find it difficult to say *no* directly and use *please*, *thank you*, *sorry*, *excuse me* and other such expressions much less frequently than Canadians.

Personal vs. business life

Most Canadians make a clear distinction between personal and business matters, but Nepalese don't. For example, it is common for Nepalese to drop into the office to chat with staff about personal concerns. Similarly, it is common for Nepalese to settle personal affairs in the office, read newspapers at work, and so on. Your Nepalese counterparts will send your office staff out to pay their personal telephone bills during office hours. They will, however, work late into the night and on weekends to complete urgent assignments.

If you do something outside the office environment that your Nepalese counterparts disapprove of, it is likely to sour your relationship with them at work because Nepalese tend not to make clear distinctions between business and personal matters. There is another side of this issue. If you are critical of your counterparts in an official or business context, they are likely to take it personally.

Canadians tend to be more concerned with personal privacy than Nepalese. Nepalese are accustomed to asking personal questions. Nepalese borrow and lend things frequently without the same level of concern Canadians show toward private property.

Nepalese value leisure, considering it a reward for hard work. Money is a means to enjoy life, not an end in itself.

Nepalese give gifts to friends, guests and business partners, a practice that makes many foreigners uncomfortable, particularly when the gift is valuable. Nepalese frequently invite foreign guests home for refreshments or meals.

Some Canadian expatriates have observed that the Nepalese tend to disregard official rules and conventions when concerned with pressing personal or business matters. For example, it is quite common, and not considered disrespectful, for Nepalese to walk in and out of a formal meeting to attend to other business or personal matters (Somlai 1989).

Nepalese may expect personal favours that are beyond your authority or mandate. For example, your Nepalese counterpart may want you to influence his or her boss regarding a promotion.

Several cross-cultural workshops in Nepal have revealed that Nepalese feel threatened when donors insist on project monitoring and evaluation mechanisms. To the Nepalese, who are sensitive to scrutiny, elaborate

monitoring and evaluation mechanisms signal the donor's lack of trust and confidence in the relationship.

Jealousy among Nepalese often interferes with business life. What appears to be a professional opinion could be a reflection of some underlying jealousy or sense of injustice.

Nepalese are sensitive to criticism and ridicule and keenly aware of their country's political, economic and social problems. Somlai (1989) suggests that little if anything is gained by reminding them of these, or by agreeing with their self-criticism.

Status and hierarchy

Nepalese respect status and authority and value prestige and power to the extent that the predominant Nepalese management style is authoritarian, and the employer-employee relationship paternal. Often, the boss is more important than the job itself. Subordinates rarely argue with the boss because it may cause the boss to lose face. As a result, individual responsibility and accountability are often lacking in Nepalese organizations.

Canadian advisors say that decisions in Nepal are made at higher levels than necessary, with the result that ministers busy themselves with trivial matters. Delegation of authority is more the exception than the rule.

Nepalese perceive delegation as giving up precious power. As a result, most decisions are made by the highest-ranking officials; meetings with mid-level managers are just a way of formalizing them. Decisions are sometimes changed by unknown people in the hierarchy. It is paramount that you learn to distinguish the figurative decision makers from the actual ones (Somlai 1989).

Nepalese look to the expatriate boss as a benevolent father-figure, who will guide them at every turn. Nepalese culture discourages personal initiative and risk taking.

Nepalese are indifferent to the shortcomings of bureaucracy, while the bureaucracy's slow decision-making process drives foreigners crazy. Some westerners find Nepalese incapable of handling more than one issue at a time.

Canadians and other foreign advisors give the following advice concerning status and hierarchy in Nepal:

- Don't give advice to your Nepalese counterparts without realizing that it is unlikely they will be able to implement any fundamental, lasting change. Listening and learning are generally more helpful than advising or reforming (Somlai 1989).

- Respect proper channels. Never bypass your counterparts or other concerned Nepalese officers, even if you know someone of higher rank who is in a better position to respond to your request.
- It is generally important to take the lead role in initiating such activities as report writing and letter drafting. Your counterpart may be too busy with other matters or lack writing skills.
- Check your counterpart's expectations of your role rather than determining your role by yourself. You can do this verbally and/or by observing your counterpart's attitude toward you when undertaking a project activity.
- When introducing a new measure, try to develop it in the course of a related discussion and get your counterpart to come up with the idea, rather than imposing yours. In this way you will protect your counterpart's status in the hierarchy.

WORKING EFFECTIVELY WITH YOUR NEPALESE PARTNER

Overall Context ◆ ◆ ◆

Canadians are likely to form partnerships with Nepalese in government, non-governmental organizations (NGOs) and academic institutions, most of which are located in Kathmandu Valley.

The public sector, which includes government and semi-government agencies, is by far the largest employer in the country. Permeating every sphere of Nepalese life, it has a marked impact on the country's social and economic development. It is common to find the government's bureaucratic way of working reflected in the NGO and private sectors. The relatively Large Power Distance in Nepalese society reinforces this phenomenon.

Nepalese are culturally diverse though they share certain cultural characteristics. They differ depending on their specific job context and their ethnic and caste background. Understanding the local context and cultural heritage of your Nepalese partners will help you understand their behaviour and attitudes.

Over the last few decades, the Nepalese have become more accepting of foreigner advisors.

Your Nepalese partners are likely to fall into one of the following categories: public sector bureaucrats, NGO professionals, technical professionals, and teachers and academics. We describe each category in the sections that follow.

Public Sector Bureaucrats ◆ ◆ ◆

Context

Government service is the first career choice of Nepalese, owing to its security, pension, gratuities, medical allowances, liberal leave policies, overseas training and education opportunities and, above all, the status, power and prestige that comes with many jobs in the public service. Although salaries are low, many public servants find ways of supplementing their incomes, especially those in positions of power.

NGO and private sector employment are becoming increasingly attractive to young Nepalese. Some NGOs and businesses offer more money, challenges, opportunities and better work environments than government.

In recent years, the government, under pressure from the World Bank, the United Nations Development Program and other donors, has attempted to restructure its bureaucracy and reduce its size. Over-staffing is, however, still commonplace.

Structure

The ministries and departments of the Government of Nepal are responsible for the administrative matters of government. A minister heads each ministry or department. Ministers are politicians, not career bureaucrats. Most senior bureaucrats—secretaries, joint- and under-secretaries, directors general, and so on—are political appointees. They are chosen more for their contacts and the degree to which the politicians trust them than for their professional skills and experience. (A typical Nepalese joke: Did you hear about the person with a Ph.D. in ***culture*** who was appointed as the Secretary to the Ministry of Agri***culture***?)

The next level of bureaucrats are the *subbas*, the clerks. Beware of them; they are the ones who are likely to direct you into a never ending bureaucratic maze. They will ask you to fill out endless forms and send you from one desk or office to another. Fortunately, as a foreigner, most of your contacts will be with more senior officials.

It is important to identify which department, section and individual can best assist you. It is advisable to get assistance from a local contact person in this regard, so as not to waste your t

In the past, the ruling class controlled decision making; now the ruling politicians make most of the decisions of government, even decisions on minor details. You will find it easier to cope with the frustrations of dealing with government by accepting the fact that decision making is slow. You must learn to endure routine bureaucratic procedures at each step. Progress is torturously slow and must be monitored regularly. Unless you prod frequently, your file will get stuck up in the system. Here is where your Nepalese counterpart can assistance you.

Efficiency is hampered by archaic conditions in most government offices. Mid-level managers have no computers, fax machines and photocopiers, equipment Canadians take for granted. In some ministries, only the foreign consultants have computers.

Ministries compete fiercely for budgets and qualified personnel; cooperation and coordination among them are rare unless directed by top officials.

Job responsibilities and accountability are often vaguely defined. Job descriptions consist of little more than task lists. Program evaluations are non-existent. Frequent transfers of personnel make performance evaluations meaningless, despite the government's often-repeated commitment to use such managerial tools.

The situation is similar in semi-government organizations, such as public sector enterprises and so-called "autonomous" agencies. Management is characterized by political interference, lack of accountability and frequent transfers of senior personnel. However, the managers in public sector organizations appear to be open to new ideas, especially the young managers who have been educated abroad and who appreciate the need for managerial professionalism. However, like their counterparts in the government bureaucracy, their decision-making processes are long and slow.

Many public sector enterprises are a "one-person show" in which the chief executive has all the power and control. The chief executive must in addition cater to his/her political boss. Many employees of public sector enterprises perceive themselves as having less job security, status, power and prestige than their public service colleagues elsewhere.

Perspective of your partner

Generally, because the bureaucrats lack motivation and consider their work burdensome, they may be indifferent to your proposal. Working with foreigners is not, in itself, a great incentive. The bureaucrats will, however, be eager to help if they perceive the possibility of getting some fringe benefits.

They may find it difficult to comprehend what you want, so take whatever time is required to explain your purpose carefully. Politeness, patience and an occasional gesture of gratitude will help you and your project documentation move through the bureaucratic corridors.

Attitudes toward you

If public sector bureaucrats don't appear very helpful at first, it is because your project increases their workload. In addition, they face many constraints, such as a lack decision-making authority, which means that they must discuss even trivial matters with their superiors.

Be prepared for frequent work delays and late or postponed meetings. If your partners fail to show up at an appointed time, it is likely they have been summoned by their superiors, whom they cannot refuse.

Usually patience, politeness and a "thank you" help. An overtly aggressive posture on your part may complicate matters and cause your partners "to teach the foreigner a lesson." Despite many frustrations, you will receive much better treatment than a Nepalese person because you, as a foreigner, are special.

Suggested approach

It is always best to begin a project in Nepal with blanket approval from the highest authority. Then, break the project into smaller components for processing through the government system. Don't expect much tangible progress in your first few meetings with government officials. Instead, invest the time to build friendly relationships. Good personal relationships will give you access to information, contacts and linkages that may be particularly useful when attempting to understand or influence government decision making.

Have information about your project ready for the government authorities. Be prepared to answer their questions and adopt their suggestions, some of which may contrast with your plans.

Avoid conflict, confrontation and other situations that could cause your Nepalese partners to lose face. Since keeping face is an important cultural characteristic, your partners may be reluctant to disagree with you openly. They may show their disagreement by delaying implementation. If they do, review the situation and approach the concerned bureaucrats indirectly through a mediator.

Your Nepalese partners will respect you if you respect them. A condescending attitude toward them will make you unpopular. Remember that social status and hierarchical order are highly valued by Nepalese bureaucrats. You can accomplish your goals by blending patience and tact.

When dealing with all public sector officials, we recommend the "SIR" approach:

- See them. Meet them often, even if you perceive no immediate gains.
- Inform them. Keep them well informed of developments even if they don't ask for information.
- Respect them. Be respectful always. Remember that status and prestige are highly valued.

Non-governmental Organization Professionals ◆ ◆ ◆

Context

In the West, NGOs have altruistic objectives and provide not-for-profit services. In Nepal however, the NGO sector is not as clearly defined as it is the West. Nepalese NGOs include for-profit organizations, such as cooperatives, private limited companies and

private voluntary organizations, whose objectives are not entirely altruistic. Since most Canadian expatriates work with NGOs that are closer to the western definition, we will, unless otherwise indicated, mean not-for-profit, non-governmental organizations with altruistic objectives when we refer to NGOs throughout the rest of this guide.

Following the introduction of multi-party democracy and the beginning of decentralized, people-initiated development, the NGO sector experienced increased freedom from government control and unprecedented growth. Though small compared to Bangladesh, the sector in Nepal consists of more than 4,000 organizations. Previously, even registering an NGO was a big problem. Those that managed to get official registration were closely controlled by the Social Services National Coordination Council.

When the government allowed donor agencies to support NGOs directly, it became attractive for Nepalese to open new ones. Recent newspaper articles have suggested that the government should monitor NGOs more closely because some of them—family ventures without genuine development motives—have tapped substantial foreign funding. Some newspaper articles have highlighted discrepancies between the declared and real incomes of many well-known figures in the NGO sector. As a result, many educated Nepalese have an unfavourable opinion of the NGO sector.

Although the sector's reputation has suffered, the allegations of widespread profiteering have been largely unfounded. NGOs have been effective in creating awareness among the population, developing indigenous skills, providing income generation opportunities and creating social consciousness about basic needs for health, sanitation and education, for example.

Structure

To understand the structure of the NGO sector, it is useful to examine the four types of NGOs in Nepal: National Facilitating NGOs, National Implementing NGOs, District/Regional Facilitating/Implementing NGOs, and Grassroots NGOs.

National Facilitating NGOs, which are composed of international and national NGOs, facilitate NGO work at the district and grassroots levels by providing funding, training, technical assistance and institutional linkages.

National Implementing NGOs consist of international and national NGOs that are directly involved in implementing activities at the national,

district or grassroots levels, either through their own staff or the staff of other NGOs. Some also perform a facilitation role similar to those in the first category.

District/Regional Facilitating/Implementing NGOs carry out both functions, but restrict their geographical coverage. Some larger NGOs in this category cover five or more districts; the smaller ones operate in only one or two districts.

Grassroots NGOs are registered within a district and confine their activities to one ward or several Village Development Committees.

While all NGOs are supposed to report their annual programs and plans, sources of funding and achievements to the Social Welfare Council, many don't. All NGOs have boards of directors or executive committees that decide policy issues. The executive directors, many of whom are also members of the board, are responsible for day-to-day management. Many NGOs now hire skilled, professional managers to direct their activities.

With the growth and sophistication of the sector, NGOs have become an important player in the field of international development. Generally, NGO employees are respected, even though they have less power and prestige than their counterparts in government or the private sector. Increasingly, the Government of Nepal has invited NGO professionals to attend policy discussions, an indication of the sector's growing importance and legitimacy.

Perspective of your partner

Your Nepalese partner's perspective will vary, depending on the type of NGO where he or she works. The points mentioned below are valid for most district/regional and grassroots level organizations.

You will find your NGO partners far more positive than public sector bureaucrats. They will be eager and willing to learn from you, and may treat you with the respect they would accord a guru. Generally, they will appreciate your interventions and guidance.

Because of the difficult nature of their job and the hardships they must endure in remote areas, your NGO partners at the district and regional levels will appreciate encouragement, patience and sensitivity on your part, and an occasional pat on the back. They will expect you to assist them with proposal and report writing, areas in which they may be weak. As your NGO partners operating at the national level are more sophisticated, they may expect "expert" advice from you, such

as management input, policy guidance, and assistance in their relations with donors.

Attitudes toward you

Generally, your NGO partners will have a positive attitude toward you. You can enhance their appreciation and acceptance of you by making them feel that you are one of them. For example, you should accept their hospitality; eat *dal bhaat* (a typical Nepalese dish, generally eaten twice a day) with them; live the way they do in the field, and so on, especially if you are assigned to an NGO at the district or grassroots level.

They will be keen to learn from you, regard you as an expert, and give you the respect they would accord a person of high status in their society. Typical of a society that is more collectivist than individualist, they will expect that you become part of their family. (This expectation is valid for all types of NGOs.)

Suggested approach

Invest time in building relationships. Once the NGO professionals feel that they can trust you and that you are one of them, life will become easier for you. At the outset, clarify your role because they may have unrealistic expectations of you.

If you are planning on spending time in the field, ask your Nepalese partners about the do's and don'ts of behaviour in the field. As Nepal is a multi-ethnic, culturally heterogeneous society, what is acceptable in one area may be a *faux pas* in another. Learn the local language; without it you will be constantly frustrated.

Be patient with your Nepalese colleagues. Management professionalism is often lacking in NGOs. Senior staff often need management training and orientation.

If you are patient with your Nepalese colleagues, they will respect you. If they ask you personal questions or drop by unexpectedly, be tolerant and don't get angry. If their behaviour persists, explain politely that Canadians value privacy and ask that they not inconvenience you.

Don't criticize your Nepalese colleagues openly because it would cause them to lose face. If you must give critical feedback, do it on a one-to-one basis. Encourage workers to meet with you informally to talk about office or project politics. Although they may be hesitant to express their true opinions during working hours, they will be frank during informal meetings and casual discussions over a cup of coffee or a glass of beer.

Often, when volunteers or advisors from abroad are assigned to work with NGOs, they quickly assume the role of

the manager. In many instances, they restructure the organization and introduce new administrative procedures, which often fail or fail to be sustained once they depart. Sometimes expatriate volunteers and advisors with little management expertise are asked to manage projects or organizations. Such foreigners should seek professional guidance from local managers or management consultants.

Technical Professionals

◆ ◆ ◆

Context

Canadian advisors often work with Nepalese technical professionals such as doctors, engineers, environmentalists, demographers and so on. Technical professionals usually work for government or semi-government agencies such as the Institute of Medicine and Teaching Hospital, the National Planning Commission, the Water and Energy Commission Secretariat, and the Centre for Technical Education and Vocational Training. Much donor assistance over the past decade has focused on technical training in response to priorities set by the Nepalese government. As well, the government has encouraged many of the brightest students to opt for medical and engineering studies.

Many technical professionals are highly competent, some having received advanced training and education abroad. But some find themselves stuck in management positions where they have little expertise and limited opportunity to practice their technical skills. What they know about management, they have learned by trial and error on the job.

Structure

Technical professionals work within the structures of government, public sector organizations, private business and NGOs.

Perspective of your partner

The perspective of most technical professionals is similar to people working in government and the NGO sector. They tend to be proud of their technical education, with the result that some may feel they know it all. Nevertheless, technical professionals will respect you for your expertise and will seek new knowledge from you in order to update theirs. Some may want to know about the latest technologies, theories and practices without considering whether they are applicable to Nepal.

In some cases, your technical partners may want to use you as an ally, especially when their bosses have little technical expertise. You may encoun-

ter frustrated individuals who believe that the system will never change. This characteristic is especially prevalent among those who have been in the government or in semi-governmental organizations for 10 years or more.

Attitudes toward you

If you are working in areas that demand state-of-the-art technical expertise, such as hydro power, your colleagues will look up to you. They will treat you as a "guru" or teacher. They may, however, expect you to provide training abroad, salary increments and other incentives.

If your background is in management or the humanities, you will have to invest considerable time in gaining the confidence of technical professionals, because they tend to regard themselves as superior to people with non-technical backgrounds. They will be slow to admit that they may need to enhance their managerial and related "soft" skills. The technical professionals working in NGOs are more likely to be open-minded and willing to recognize their weaknesses compared to those working in the public sector.

Suggested approach

As with all Nepalese counterparts, you will be rewarded if you invest time and energy in building relationships with your partners. If you are polite and accessible, your partners are likely to be receptive to new ideas and changes.

You may find it difficult to strengthen the management of your partner's organization. It must be done gradually, one step at a time. Since changes in management styles require changes in attitudes, you must be patient.

Teachers and Academics ◆ ◆ ◆

Context

In the Nepalese context, the teacher is a guru and is accorded the same respect and prestige as one's parents. It is most unlikely that a Nepalese student would question or challenge a teacher, especially in rural areas where it is customary for community representatives to seek the teacher's input on most decisions concerning village life.

Most university professors you meet will be well educated, well read and well traveled. Many advise the government on policy matters. Some occupy important positions in the government, NGOs and local consulting firms.

Despite the high level of respect that comes with teaching, most teachers at the district and village levels choose

the profession only after they have unsuccessfully attempted to find work in government, NGOs or the private sector. The main reason for their dissatisfaction is low pay.

Most teachers and academics are politically active and more inclined to speak out on issues than government and private sector employees.

Structure

Although the University of Nepal is an autonomous institution, the Ministry of Education exercises indirect control by appointing its senior administrator, the Vice Chancellor. The Vice Chancellor is supported by the Registrar.

In 1994, the Vice Chancellor was responsible for 55 university campuses and 134 private campuses throughout Nepal, all of which were affiliated with the central university.

Political interference in promotions, foreign study tours, overseas training and deputations to lucrative positions is common.

Perspective of your partner

In some ways the perspective of your partner is similar to that of the technical professionals. For example, some teachers and professors feel superior because society holds them in such high esteem.

Attitudes toward you

Generally, your teaching and academic partners will be positive and respectful toward you if you are a subject matter specialist from whom they can learn. The older you are and the higher your professional status, the more they will respect you.

Although they may regard your suggestions for managerial change as interference and resist them, they are likely to soak up your academic advice, regarding it as the latest in the field.

Your academic partners will expect you to provide such fringe benefits as overseas training and education, study tours and short-term consulting and research assignments.

Suggested approach

You should respect your partner's age and status and vary your approach accordingly.

While teachers under 45 years of age are generally open to new ideas, you will have to invest time to establish a trusting relationship with them before introducing new ways of doing things. You should begin by clarifying your expectations of them, and theirs of you.

Many older teachers and academics will be skeptical of you and your

mandate, especially those who have been in the system for decades and who have seen their attempts to improve the environment fail because of political pressure, rivalries and other reasons. You are likely to have difficulty getting them on side.

Perhaps the best tactic is to build your relationship with them to the point where they are neutral and unlikely to oppose your actions. You will have to spend time with them to gain their trust. One possible strategy is to appeal to their areas of academic interest.

CONCLUSION

The importance of cross-cultural factors in building successful partnerships is a well-established fact. Management systems are largely culture-specific; what is effective in one cultural setting may not be in another. The generic management functions—planning, organizing, staffing, motivating, communicating, implementing and evaluating—are handled differently in different cultures. Successful managers have abandoned the myth that there are universally correct ways of managing; instead, they have adopted culture-specific techniques and systems.

After going through this guide, you will realize that many things are done differently in Nepal than in Canada. This realization may have caused you some initial discomfort. We believe this is not only a natural response, but also a healthy one. It indicates that you are coming to grips with the necessity of changing some aspects of your approach.

The following are key points to keep in mind when doing business in Nepal:

- Be patient and polite.
- Take time to develop a relationship of trust with your Nepalese partners.
- Provide positive reinforcement and support to your Nepalese partners in daily activities.
- Introduce new ideas and change gradually, one step at a time.
- Maintain informal, after-office-hour contacts in order to develop effective working relationships and keep informed on matters concerning the partnership.
- Listen to your partner's personal and work-related problems.
- Develop a tolerance for unexpected calls at home from Nepalese partners.
- Develop a tolerance for missed deadlines, missed appointments and general tardiness.
- Develop a tolerance for the tediously slow decision-making process, particularly in government bureaucracies.
- Adjust yourself to the indirect ways of giving and taking feedback, especially negative comments.
- Avoid criticizing Nepalese colleagues openly in front of others.
- Don't emphasize trying to change the Nepalese habit of attending to personal matters during office hours.
- Maintain neutrality regarding Nepalese politics.

We hope that our guide has been helpful, though we acknowledge that it is no substitute for learning from direct cross-cultural experience.

With this orientation, we hope, (we are rather sure) you will achieve things that might have first seemed impossible.

Good luck! Take care, and enjoy your stay in Nepal.

REFERENCES

Dunning, J., Kogut, B. and Magnus Blomström (1990). *Globalization of firms and the competitiveness of nations*. Lund: Institute of Economic Research, Lund University.

Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for joint ventures*. Lexington, Mass: Lexington Books.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire (UK): McGraw-Hill.

Jha, P. (1993). *Report on inter-cultural workshop*. Unpublished report prepared for the In-Country Orientation Program, Canadian International Development Agency, Kathmandu, Nepal.

Jha, P. (1988). *Hofstede's view: Managing intercultural organizations in Nepal*. Paper presented at the International Symposium on Social Values and Effective Organizations: Indigenous Experiences in Developing and Newly-Industrialized Countries, Taipei, Taiwan, 1988.

Kealey, D. J. (1990). *Cross-cultural effectiveness: A study of Canadian technical advisors overseas*. Hull: Canadian International Development Agency.

McKinsey and Company Inc. (1983). *Japan business: Obstacles and opportunities: A binational perspective for U.S. decision-makers*. Paper prepared for the United States-Japan Trade Study Group. Tokyo and New York: President Inc. and J. Wiley and Sons.

Somlai, I. G. (1992). *Fancy footwork: Entrapment in and coping with the Nepalese management model*. Kathmandu: Ratna Pustak Bhandar.

Somlai, I. G. (1989). "Nepal" in *Asia and Pacific business travel guide*. Toronto: Summerhill Press.

BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire népalais

Un guide d'initiation à l'efficacité dans la communication interculturelle et les relations de travail au Népal

PROGRAMME D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION TERRAIN (POINT)

KATMANDOU
NÉPAL

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Travailler avec un partenaire népalais

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

Publié par :
MAECI
Institut canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel

115, rue Bisson
Gatineau (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2
Tél. : (819) 997-1197
Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

© 1995 Agence canadienne de développement international
Tous droits réservés

Traduit de l'anglais

TABLE DES MATIÈRES

Préface **4**

Avertissement **5**

La première rencontre : un scénario 5

Introduction **10**

À qui s'adresse ce guide? 10

L'organisation du guide 10

Les partenariats interculturels : un cadre théorique **11**

Les quatre étapes du développement d'un partenariat 11

La conception du partenariat 12

La forme du partenariat 12

La mise en place du partenariat 12

La gestion du partenariat 12

Le modèle de Hofstede 13

L'individualisme VS le collectivisme 13

La distance par rapport au pouvoir (forte ou faible) 14

La masculinité VS la féminité 14

La tendance à éviter l'incertitude (forte ou faible) 15

Travailler au Népal : une comparaison des valeurs culturelles canadiennes et népalaises **16**

Les valeurs canadiennes et népalaises 16

Le temps cyclique par rapport au temps linéaire 17

La priorité donnée aux relations plutôt qu'aux tâches 19

Le rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle 21

Le statut social et la hiérarchie 22

Comment travailler efficacement avec votre partenaire népalais 24

Le contexte général 24

Les bureaucrates du secteur public 24

Le contexte 24

La structure 25

Le point de vue de votre partenaire 26

Les attitudes envers vous 27

Suggestions 27

Les professionnels des organisations non gouvernementales 28

Le contexte 28

La structure 29

Le point de vue de votre partenaire 30

Les attitudes envers vous 31

Suggestions 31

Les professionnels des domaines techniques 32

Le contexte 32

La structure 33

Le point de vue de votre partenaire 33

Les attitudes envers vous 33

Suggestions 34

Les enseignants 34

Le contexte 34

La structure 35

Le point de vue de votre partenaire 35

Les attitudes envers vous 35

Suggestions 35

Conclusion 37

Bibliographie 39

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire népalais fait partie d'une série de guides destinés à aider les Canadiens et les Asiatiques à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité pour les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et les plus critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication *Thais Do Business the Thai Way*, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

Travailler avec un partenaire népalais s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Népalais en développement international, en affaires ou à titre de représentant officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version originale de ce guide *Working With A Nepalese Partner* a été rédigée par Kumar Upadhyaya et Parimal Jha du *Human Resource Development Centre (HURDEC)* à Katmandou, avec l'aide d'Ivan G. Somlai. L'ensemble du travail a été dirigé par D. Bikram Ingwaba (Subba), coordonnateur du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) au Népal. Hugh Ballem et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide. Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux au Népal.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie

Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

AVERTISSEMENT

Nous sommes conscients que certains aspects du présent guide pourraient déranger. Un exemple immédiat – l'image que nous donnons du conseiller étranger dans le scénario ci-dessous. Le malaise est une réaction normale et saine, car il signifie sans doute que le lecteur a déjà commencé à se sensibiliser aux situations délicates qui peuvent se présenter dans son nouveau milieu.

Nos caractérisations sont valables dans beaucoup de cas, mais nous ne prétendons pas qu'elles s'appliquent universellement. Nous reconnaissons le caractère unique de chaque personne, de même que les dangers inhérents à toute généralisation. Les exemples que nous donnons sont destinés uniquement à illustrer nos propos.

La première rencontre : un scénario ◆ ◆ ◆

(Le scénario qui suit a été proposé par Ivan G. Somlai, un Canadien vivant au Népal. Les paroles sont en caractères normaux, les pensées en italiques.)

Premier jour

Conseiller étranger: *Bon, ben, finalement, je devrais peut-être l'appeler pour lui dire que je suis arrivé. Peut-être que nous pourrions finir ce que nous avons à faire ensemble quelques jours plus tôt que prévu. Si nous faisions vite, je pourrais prendre quelques jours à Singapour. Dieu sait que je mérite un peu de repos après un voyage comme ça.*
Bonjour. Est-ce à JAG-DISH NEW-PANE que je parle?

Réceptionniste: *Quelle prononciation affreuse!* D'où appelez-vous, s'il vous plaît?

Conseiller étranger: Que voulez-vous dire? De mon hôtel, bien entendu.

Réceptionniste: *Que voulez-vous dire? Que voulez-vous dire? Ils disent tous ça quand j'essaie d'être polie.* Quel est votre bon nom, s'il vous plaît?

Conseiller étranger: Ils sont tous bons, hi! hi! Dites-lui que c'est William Parker.

Réceptionniste: Puis-je vous demander le nom de votre compagnie?

Conseiller étranger: C'est pas celle que j'aimerais avoir ici à l'hôtel, hi! hi! Bon, excusez-la. Je travaille pour Hurricane Hydro.

Réceptionniste: *Comme c'est grossier. Je me demande si des insinuations de ce genre sont acceptables dans son propre pays, et si sa femme est au courant.* Bien, monsieur. Un instant, s'il vous plaît.

Partenaire népalais: Bonjour, monsieur Parker. Ici Jagdish Neupane.

Conseiller étranger: Salut Jag Dish. Dis donc, ça ne te dérange pas si je t'appelle Jag?

Partenaire népalais: Non, non, bien sûr que non. *Il pourrait au moins essayer de prononcer mon nom correctement.*

Conseiller étranger: Écoute, Jag, je me disais que si nous pouvions nous asseoir ensemble cet après-midi, histoire de jeter un coup d'oeil rapide sur ce rapport technique, le tout pourrait être dans le sac d'ici la fin de la semaine.

Partenaire népalais: *Il vient de faire un long voyage, mais comme la plupart des autres, il se sent obligé de «se mettre tout de suite au boulot». Si seulement il pouvait arrêter d'utiliser ce jargon – ça m'oblige constamment à deviner ce qu'il veut dire.* Pourquoi ne pas prendre le temps de vous détendre après le long voyage que vous venez de faire? Si vous passiez me voir à la première heure demain matin, monsieur Parker?

Conseiller étranger: Bon, d'accord. J'y serai vers neuf heures moins le quart.

Partenaire népalais: Si nous disions plutôt 10 h 30? *Il ne se rend probablement pas compte que nous n'ouvrons qu'à 10 h 00. Comme la circulation est épouvantable, certains de mes subordonnés pourraient arriver en retard. Je veux que tout le personnel soit là pour le recevoir.*

Conseiller étranger: *Mais comment diable arrivent-ils à faire quoi que ce soit si «à la première heure demain matin» signifie 10 h 30? La moitié de la journée est déjà foutue!* D'accord Jag, j'y serai à 10 h 30.

Partenaire népalais: Très bien, monsieur Parker. À demain.

Deuxième jour

(Au bureau)

Conseiller étranger: Bonjour. Je m'appelle Bill Parker. J'ai rendez-vous avec Jag-Dish New...

Réceptionniste: Neupane. Oui, monsieur. Veuillez vous asseoir quelques minutes. *Hier «William» aujourd'hui «Bill» Parker; j'ai dû mal comprendre.*

Conseiller étranger: *Merde, on ne peut même pas respecter un rendez-vous fixé à l'avance!*

(15 minutes plus tard)

Partenaire népalais: Entrez, entrez, monsieur Parker. *Il a l'air impatient, comme la plupart, d'ailleurs. Il ne se doute pas un instant que je vois des gens à la maison depuis 5 h 30 et que je dois m'occuper d'autres projets que le sien.*

Conseiller étranger: *Enfin! Mais est-ce qu'ils prennent ce projet au sérieux, oui ou non?* Enfin, Jag, chus vraiment content de te rencontrer!

Partenaire népalais: *Mais c'est incroyable ... quelle familiarité! Nous ne nous sommes jamais rencontrés, et il me parle comme je parle à mon fils!* En effet, monsieur Parker. Je suis désolé de vous avoir fait attendre.

Conseiller étranger: *Désolé, mon oeil.* Mais non, y a rien là! Ne t'en fais pas. Alors, comment ça va? On m'a dit que le projet de rapport technique est terminé.

Partenaire népalais: *N'est-il même pas intéressé à poser des questions sur ma famille ou me parler de chez lui? Ils sont tous tellement directs.* En effet, en effet. Il ne reste que quelques modifications à apporter.

Conseiller étranger: *Ou bien il est terminé, ou bien il n'est pas terminé. Qu'est-ce que c'est que cette histoire de modifications?* Vous savez que nous en sommes au deuxième jet, et que nous ne pouvons plus nous permettre d'autres retards si nous voulons respecter le calendrier convenu.

Partenaire népalais: *Facile à dire pour lui. L'anglais est sa première langue (et peut-être la seule qu'il parle) tandis que c'est la deuxième, troisième ou quatrième pour moi et mes employés. Et pourtant, il s'attend à ce que nous travaillions aussi vite que lui.* Oui, oui, je comprends, et nous avons certainement l'intention d'y mettre les touches finales le plus rapidement possible. Aussitôt que notre Secrétaire donne son accord, je crois que nous pourrons l'envoyer à la Direction générale de la planification, puis au ministère des Finances.

Conseiller étranger: *Ça, alors. D'abord, nous concluons une entente, et ensuite personne de leur côté n'est capable de prendre une simple décision tant que tout le monde et son père n'ont pas eu leur mot à dire!* Écoutez, je sais que les choses se passent un peu plus lentement ici, mais ne pourrions-nous pas graisser quelques pattes, pour ainsi dire, pour accélérer le processus? Il y a quand même une entente légale avec mon entreprise, et chaque échéance dépassée nous fait perdre une partie de nos profits.

Partenaire népalais: *Voilà qu'il va encore se mettre à nous traiter comme des enfants. Il parle de légalité, mais il est prêt à donner des pots de vin; où sont ses principes? Et puis, les pannes d'électricité font qu'on ne peut pas toujours se servir de l'ordinateur pour préparer les documents. Je suis obligé de me plier aux caprices des politiciens et de consacrer une partie du temps de mon personnel à des projets non essentiels auxquels ils tiennent absolument. Il n'est pas*

facile d'inciter mes gens à travailler fort quand ils reçoivent des salaires si bas, et sur lesquels je n'ai aucun contrôle. Mais ça, il ne le comprendrait pas. Bien sûr, je comprends. Nous travaillons très fort pour modifier cette dernière version pour qu'elle soit mutuellement acceptable. Puis-je vous offrir un thé ou un café?

Conseiller étranger: *Enfin, une offre qui a du bon sens! Mais il me faudrait quelque chose de froid.* Un Coca-Cola ferait l'affaire, si vous en avez.

Partenaire népalais: Bien sûr, nous irons vous en chercher un. *Il ne pourrait pas comprendre que nous n'avons pas de réfrigérateur au bureau comme lui, mais pour lui faire plaisir, j'enverrai le péon en acheter un.*

(Après les rafraîchissements et quelques autres échanges)

Partenaire népalais: Bon, continuons demain, quand mon assistant pourra être là.

Conseiller étranger: *En tout cas, moi, je serai bien soulagé quand tout ça sera terminé.*

INTRODUCTION

À qui s'adresse ce guide? ◆ ◆ ◆

Ce guide s'adresse d'abord et avant tout aux Canadiens qui viennent travailler au Népal, et surtout à ceux qui y resteront un an ou plus. Il pourrait également être utile aux expatriés d'autres pays et aux professionnels népalais qui travaillent avec des expatriés. Comme il est impossible de traiter de tous les aspects de la «question interculturelle», nous nous sommes contentés de donner des exemples de différences et de similitudes culturellement déterminées dans les méthodes de gestion au Canada et au Népal. Le guide met l'accent sur les différences culturelles subtiles qui sont plus difficiles à déceler.

L'organisation du guide ◆ ◆ ◆

La première section du guide présente un contexte, un ensemble de prémisses de base et un cadre théorique pour faciliter la compréhension interculturelle. La deuxième section décrit un certain nombre de différences et de similitudes dans la façon de travailler au Canada et au Népal et en tire des conséquences. La dernière section traite des interactions interculturelles dans le secteur public, les organisations non gouvernementales, les établissements d'enseignement et les entreprises du secteur privé.

Pour avoir une vue d'ensemble du monde du travail au Népal, il est préférable de lire le guide du début jusqu'à la fin. Ceux qui disposent d'un temps limité voudront peut-être lire surtout sur le secteur dans lequel ils vont travailler. Nous recommandons fortement que tout le monde lise la première section parce qu'elle présente un cadre théorique pour l'interprétation des différences et des similitudes entre les cultures et la compréhension de leurs implications sur le plan de la gestion.

Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.

LES PARTENARIATS INTERCULTURELS : UN CADRE THÉORIQUE

Les quatre étapes du développement d'un partenariat ◆ ◆ ◆

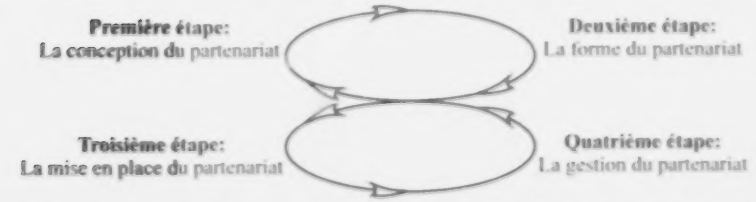
Les chercheurs qui ont étudié la question concluent que les partenariats interculturels sont loin d'être des réussites dans la majorité des cas. Voici quelques exemples:

- Selon *McKinsey and Company Inc.* (1983), les deux tiers des partenariats interculturels se heurtent à de sérieux problèmes au cours des deux premières années, et seulement la moitié réussissent en bout de ligne.
- Dunning, Kogut et Blomström (1990) ont calculé qu'à peine 20 % des coentreprises internationales survivent plus de six ans;
- Harrigan (1985) a déterminé que les deux parties étaient satisfaites dans seulement 45 % des relations interculturelles.
- D'après Kealey (1990), seulement 20 % des conseillers canadiens envoyés à l'étranger sont très efficaces si l'on en juge par leur capacité de transférer leurs connaissances et leurs compétences.
- Philippe Lasserre (communication personnelle, juillet 1993) indique que 65 % des partenaires interrogés estiment que le grand nombre d'expatriés était une des principales sources de difficultés dans les relations de partenariat international.

Pourquoi tant de partenariats interculturels se soldent-ils par un échec? On a mis en cause des facteurs tels que l'insuffisance du travail préparatoire, la superficialité des ententes et la non-concordance des principes fonctionnels. Fondé sur les étapes du cycle d'un projet, le cadre qui suit est un outil de conceptualisation utile, car des problèmes peuvent survenir à une ou à plusieurs des étapes d'un partenariat.

Figure 1

Les étapes d'un partenariat



Source : adapté de Lasserre (communication personnelle, 1993) par I. G. Somlai avec l'aide de Blitzer

La conception du partenariat

Les partenaires doivent commencer par répondre à quelques questions fondamentales comme celles-ci:

- Quels avantages y a-t-il à tirer du partenariat?
- Aurions-nous de meilleures chances d'atteindre nos objectifs si nous agissions sans partenaire?
- Avec qui devrions-nous collaborer? Quelles sont nos options?
- Comment choisir l'organisme partenaire le plus approprié?

La forme du partenariat

La forme que prend le projet peut assurer la réussite de la relation ou la vouer à l'échec. À ce stade-ci, vous devez parler de vos attentes et de vos préoccupations avec vos partenaires et insister sur les aspects positifs. Quelles ressources les deux parties peuvent-elles apporter à la relation? Quels sont les rôles que les expatriés et les hôtes sont censés jouer? Y aura-t-il une transition ou une étape de préparation de la relève? Est-ce que l'une ou l'autre des parties pourra se retirer honorablement? Y a-t-il des politiques ou des règles préconçues?

La mise en place du partenariat

À partir du moment où vous vous êtes mis d'accord avec vos partenaires sur le cadre conceptuel du projet, vous devez parler du personnel. S'il faut engager d'autres personnes, à quoi ressemblera le processus de sélection? Faut-il définir des lignes directrices avant de commencer?

La gestion du partenariat

La plupart des partenariats connaissent de sérieuses difficultés à l'étape de la gestion ou de la mise en oeuvre des projets. Les difficultés sont souvent la conséquence de problèmes survenus à des étapes antérieures. Des insuffisances au niveau des compétences, des connaissances et des attitudes sont une autre cause. Voici quelques-unes des questions auxquelles on doit répondre à cette étape:

- Les croyances, les styles et les pratiques du gestionnaire sont-ils appropriés?
- Les différences dans les styles de gestion et les pratiques administratives reposent-elles sur des différences de valeurs fondamentales?
- Comment règle-t-on les différends qui surgissent?

En général, les problèmes affectant les projets sont attribuables à des facteurs humains plutôt qu'à des défaillances techniques. Un projet a de bonnes chances de réussir dans la mesure où il suit un processus stratégique qui tient compte des aspects humains d'un partenariat. Nous entendons par aspects humains les similitudes et les différences dans la manière dont les partenaires perçoivent et accomplissent leurs activités.

Le transfert de compétences, de connaissances et de savoir-faire aux partenaires du pays d'accueil constitue la condition minimale d'un renforcement institutionnel réussi et d'un développement durable. Comme le font remarquer des chercheurs tels que Somlai (1992) et Blitzer (communication personnelle, 1993), chaque culture a sa propre façon de concevoir la gestion et le transfert des compétences, des connaissances et des savoir-faire. D'ailleurs, on est loin de gérer de la même façon dans les différents pays occidentaux.

Les partenaires étrangers doivent comprendre et respecter les caractéristiques essentielles de la culture du pays d'accueil, et notamment celles qui ont des incidences directes sur l'efficacité des gestionnaires. Avant d'examiner quelques-uns des traits pertinents de la culture népalaise, il convient de situer les relations interculturelles dans une perspective théorique.

Le modèle de Hofstede

◆ ◆ ◆

Les chercheurs ont fait progresser notre compréhension de l'influence de la culture sur le comportement humain. Geert Hofstede, spécialiste hollandais de l'interculturel, définit la culture comme «une programmation collective du cerveau humain qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe» (1991, p. 5). Pour Hofstede, la culture consiste en des modes de pensée transmis par les parents à leurs enfants, par les enseignants à leurs élèves et par les amis à leurs amis. Au terme de ses longues recherches dans une cinquantaine de pays, dont le Canada, Hofstede a conclu qu'il existe quatre dimensions qui permettent de comparer les cultures les unes aux autres, et que les cultures diffèrent justement selon la position qu'elles occupent entre les extrémités de ces dimensions, soit:

- l'individualisme VS le collectivisme;
- la distance par rapport au pouvoir (forte ou faible);
- la masculinité VS la féminité; et
- la tendance à éviter l'incertitude (forte ou faible).

L'individualisme VS le collectivisme

Cette dimension est celle du degré d'interdépendance qu'une société maintient entre les individus qui la composent. Dans les sociétés individualistes, on s'attend à ce que les gens s'occupent de leurs besoins et de ceux de leurs familles immédiates; les liens personnels étroits se limitent à quelques proches parents. Dans les

sociétés collectivistes, les membres sont intégrés dès la naissance à de grands groupes cohésifs, y compris les familles étendues, qui les protègent en échange d'une fidélité indéfectible.

Les implications des différences culturelles quant à la prépondérance de l'individu ou de la collectivité sont nombreuses et importantes pour les gestionnaires, car il s'agit de différences dans la manière dont les employés sont motivés, perçoivent la vie professionnelle et privée, envisagent les relations avec l'employeur, accordent la priorité aux tâches ou aux relations, acceptent ou rejettent diverses formes d'évaluation du rendement ou de mécanismes de feedback, et ainsi de suite.

La distance par rapport au pouvoir (forte ou faible)

Cette dimension est celle de l'attitude de la société vis-à-vis des inégalités. La distance est le degré d'acceptation, par les membres d'une société, d'une répartition non équitable du pouvoir à l'intérieur des institutions et des organisations. Les membres de sociétés à forte distance par rapport au pouvoir acceptent les inégalités d'un ordre hiérarchique. Les membres de sociétés à faible distance par rapport au pouvoir ont tendance à demander une justification de ces inégalités.

Les différences de rapport au pouvoir influent sur la manière dont les gens conçoivent leurs institutions et leurs organisations. Elles ont également des incidences sur les styles de leadership, la communication, le règlement des différends, l'avancement professionnel et le processus de prise de décisions.

La masculinité VS la féminité

Cette dimension est celle de la manière dont une société distribue les rôles sociaux (et non biologiques) entre les sexes. La masculinité signifie ici le besoin d'accomplissement, l'héroïsme, l'affirmation de soi et la réussite matérielle; la féminité signifie un parti pris en faveur des relations, de la modestie, de la compassion pour les faibles et la qualité de la vie. Les sociétés hautement masculines cherchent à différencier socialement les sexes le plus possible. Les hommes se voient attribuer les rôles plus extériorisants et les femmes les rôles d'éducateurs et de protecteurs. Dans les sociétés hautement féminines, on cherche à minimiser la différenciation sociale entre les sexes. Les femmes peuvent assumer des rôles affirmatifs et les hommes des rôles d'éducateurs et de protecteurs.

Les différences quant à la différenciation entre les sexes ont des implications sur les plans de la motivation, de l'avancement professionnel, de la qualité de la vie au travail et de la communication.

La tendance à éviter l'incertitude (forte ou faible)

Il s'agit ici du niveau d'inconfort que les membres d'une société ressentent quand ils font face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Les sociétés à forte tendance à éviter l'incertitude essayent de maîtriser l'avenir en imposant des croyances et des comportements strictement définis. Ces sociétés ne tolèrent par la déviance. Par contre, les sociétés à faible tendance à éviter l'incertitude acceptent l'avenir tel qu'il se présente et sont plus tolérantes à l'égard de la déviance, car elles imposent le moins de règles possible.

Les différences en matière d'évitement de l'incertitude ont des incidences sur la gestion du temps, la planification et le comportement personnel.

TRAVAILLER AU NÉPAL : UNE COMPARAISON DES VALEURS CULTURELLES CANADIENNES ET NÉPALAISES

Les valeurs canadiennes et népalaises ◆ ◆ ◆

Comment peut-on expliquer qu'on fait les choses si différemment d'un pays à l'autre? Pour les Canadiens comme pour les Népalais, les différences de style de gestion sont liées à des différences d'expérience historique, accentuées au fils du temps par les systèmes socio-économiques propres à chaque pays.

Le Népal ne figurait pas parmi les cultures étudiées par Hofstede, mais Parimal Jha (1988) a donné des cotes estimatives pour la société népalaise en appliquant la méthodologie de Hofstede. Ses conclusions sont confirmées par des Népalais et des expatriés canadiens (Jha 1993). Les cotes sont les suivantes:

	Distance par rapport au pouvoir	Individualisme	Masculinité	Incertitude
Népalais	65 - 70	30 - 35	40 - 45	40 - 45
Canadiens	39	80	52	48

Les principales différences se situent au niveau des dimensions «distance par rapport au pouvoir» et «individualisme VS collectivisme». Comme la distance par rapport au pouvoir est forte dans la société népalaise, la dépendance à l'égard de l'autorité est relativement forte et les inégalités institutionnelles sont socialement acceptées. C'est le contraire presque partout dans la société canadienne.

La société népalaise se caractérise par une conscience collective, tandis que les Canadiens sont dans l'ensemble des individualistes. Les Népalais accordent une grande priorité à la famille et aux obligations sociales et ont beaucoup plus besoin d'un sentiment d'appartenance que la plupart des Canadiens.

Il suffit de songer aux différences relatives à ces quatre dimensions pour se rendre compte à quel point les Canadiens qui ne comprennent pas comment les choses se font au Népal s'exposent à des problèmes de communication et de compréhension, et à quel point ils peuvent se sentir frustrés. Voici quatre différences qui ont des implications pour la gestion au jour le jour:

- le temps cyclique par rapport au temps linéaire;
- la priorité donnée aux relations plutôt qu'aux tâches;

- le rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle; et
- le statut social et la hiérarchie.

Les différences entre les Canadiens et les Népalais en ce qui concerne le temps sont liées au principe de l'évitement de l'incertitude de Hofstede; les différences à l'égard des tâches et des relations sont liées à sa dimension masculinité-féminité; les différences quant au rapport entre la vie professionnelle et la vie personnelle correspondent au poids relatif de l'individualisme ou du collectivisme; et les différences au niveau du statut social et de la hiérarchie se rattachent à la dimension de la distance par rapport au pouvoir.

Examinons maintenant chacun de ces aspects de manière plus détaillée. Nos exemples sont tirés d'entrevues effectuées auprès de Canadiens et de leurs partenaires népalais. (Nous avons constaté que les Canadiens au Népal remarquent les différences culturelles plus que leurs partenaires népalais, sans doute parce qu'on devient plus sensible aux différences quand on travaille dans une culture étrangère.)

Le temps cyclique par rapport au temps linéaire

> *Supposons que vous devez vous réunir avec des Népalais. Comme d'habitude, vous arrivez à temps, mais vous trouvez que les Népalais ne sont pas très ponctuels. Généralement, en arrivant, ils sont prêts à parler affaires seulement après avoir passé un temps considérable à parler d'autres choses. Ils semblent avoir un tas de sujets autres que le travail à discuter. Vous vous demandez si ces conversations ne représentent pas un genre de réchauffement. Mais, au fond, ces bavardages vous rendent fou!*

Comme le laisse entendre ce scénario, les Canadiens en viennent vite à l'idée que la ponctualité est le dernier des soucis de leurs partenaires népalais. Sur quoi se fonde-t-on pour généraliser ainsi? La faible cote des Népalais sur les échelles de l'évitement de l'incertitude et de l'individualisme de Hofstede fournit un certain nombre d'indices.

À l'instar de la plupart des Asiatiques, les Népalais perçoivent le temps comme quelque chose de cyclique, d'infini et de relatif. Les Népalais croient profondément en la destinée et en la vie après la mort, et pour eux, le temps est inépuisable. Les saisons se succèdent sans cesse comme les nuits succèdent aux jours. Vos partenaires népalais seront conscients que des

engagements ont été pris, mais ils n'y accorderont pas nécessairement la même priorité que vous à côté des autres sujets qui les préoccupent. Ils seront probablement souples quant aux échéances, et ils s'attendront à ce que vous le soyez aussi. Le rythme lent et cyclique de la vie au Népal est accentué par les salaires bas et l'absence de pressions exercées par les pairs pour que les gens se pressent. De leur côté, les Occidentaux ont une conception linéaire du temps. Pour eux, le temps perdu est perdu à jamais; le temps est un impératif catégorique; le temps, c'est de l'argent.

Ne soyez pas surpris s'il y a un retard de 15 minutes au début de vos réunions avec vos partenaires népalais. C'est normal. Une fois une réunion commencée, on passe souvent les 15 premières minutes ou plus à bavarder. Les distractions sont fréquentes, car les gens entrent et sortent et les téléphones sonnent sans arrêt. Vous serez peut-être surpris, par contre, de découvrir que les réunions se poursuivent généralement jusqu'à ce que toutes les affaires en cours soient réglées.

La notion népalaise du temps s'applique aussi dans le domaine de la planification, qui n'est souvent qu'une simple formalité, une sorte de rituel. Un aspect essentiel de la planification – la prévision – est souvent absent. Les Népalais ont tendance à changer leurs plans comme bon leur semble, et ils ont de la difficulté à se conformer à des plans de travail rigides ou à des méthodes strictement définies. Le manque de planification entraîne souvent des situations dans lesquelles les responsabilités, l'imputabilité et les descriptions de poste demeurent vagues. Aux dires d'un expatrié, le fait que certains Népalais ont six choses à faire en même temps signifie qu'ils ne pourront rien faire comme il faut.

Comment les Canadiens peuvent-ils s'adapter à ces différences de conception du temps et de la planification? Voici quelques conseils recueillis auprès d'expatriés canadiens qui ont passé beaucoup de temps au Népal.

- Rappelez avec tact les heures de rendez-vous et les échéances à votre partenaire.
- Laissez du jeu entre les réunions et les rendez-vous.
- Soyez souple en fixant les dates et les heures des réunions et le calendrier d'exécution des tâches; vous devez vous attendre à ce qu'on passe de 5 à 15 minutes à parler de choses et d'autres au début d'une réunion, à moins que votre partenaire ait reçu une éducation occidentale ou qu'il ait déjà assez travaillé avec des Occidentaux pour connaître leurs habitudes (Somlai 1989).
- Employez la planification comme un outil, mais appliquez-la avec de la «rigidité flexible.»

La priorité donnée aux relations plutôt qu'aux tâches

Les Népalais considèrent que les relations sont plus importantes que les tâches à accomplir. Il est donc plus important de susciter la confiance entre partenaires que de respecter les obligations contractuelles du partenariat comme telles. Des amitiés harmonieuses et prévisibles procurent aux Népalais une bonne partie de leur satisfaction au travail, où ils cherchent à cultiver des relations à vie. Ils s'attendent à ce que leurs employeurs récompensent leur fidélité en leur offrant un milieu où ils peuvent travailler tranquillement et en sécurité entre eux. Les Népalais s'attendent aussi à ce que les employeurs cherchent à susciter un sentiment d'appartenance chez leurs employés.

Les Canadiens, comme beaucoup d'autres Occidentaux, pensent plus spontanément à la tâche à accomplir qu'à autre chose. Ils passent moins de temps que les Népalais à cultiver leurs relations avant de passer aux affaires. Les Canadiens tendent à mettre l'accent sur leurs obligations vis-à-vis de leur travail plutôt que sur leurs relations. Pour certains Canadiens, l'idée de cultiver des relations est floue et superflue; ils sont plutôt sélectifs dans les relations qu'ils établissent; ils ont leurs propres règles (inconscientes, sans doute) quant au nombre, à la fréquence et à l'intensité de leurs relations. Par exemple, les Canadiens sont habitués à des relations de courte durée au travail, car ils changent plus souvent d'emploi que les Népalais.

L'idée selon laquelle les Occidentaux vivent pour travailler alors que les Népalais travaillent pour vivre est très répandue chez les Népalais. Les Népalais disent que les Occidentaux passent rarement du temps avec leurs collègues après le travail et se sentent forcés si on insiste pour qu'ils participent au-delà des limites conventionnelles de leurs rapports au travail. Les Népalais pensent que les Occidentaux sont froids, car ils n'expriment pas leurs sentiments spontanément. Les différences culturelles de ce genre peuvent miner la confiance et nuire aux partenariats.

Les Occidentaux qui ne saisissent pas que la société népalaise est une société collectiviste accusent souvent les employeurs népalais de faire du népotisme. C'est ne pas comprendre que les Népalais sont dans l'obligation de se montrer loyaux aux membres de leur famille étendue et de leur caste ainsi qu'aux habitants de leur village.

Quand il est question de faire des promotions, les Népalais font le contraire des Canadiens en accordant plus d'importance à l'ancienneté

qu'aux critères d'efficacité. Cette attitude est une source de sérieuses difficultés dans beaucoup de partenariats entre Népalais et Canadiens.

Les Népalais préfèrent le compromis à l'affrontement. Ils n'aiment pas les manifestations ouvertes de colère et d'agressivité. Ils ont horreur de se faire critiquer en public et s'abstiennent généralement de critiquer d'autres personnes en public, de peur de perdre la face. Ils préfèrent les moyens indirects de communiquer et les manières détournées de soulever les questions délicates; et, comme les gens partout dans le monde, ils ne dédaignent pas la médisance. Il est plus acceptable pour un gestionnaire de s'informer sur le rendement d'un employé en le rencontrant en tête-à-tête en dehors du travail que de poser des questions devant les collègues de l'employé au travail, surtout si les collègues sont ses subordonnés. Les gestionnaires canadiens doivent s'efforcer de créer, de préférence après les heures régulières de travail, une ambiance dans laquelle les gens se sentent à l'aise pour parler informellement et franchement. Le temps investi en vaut largement la peine.

Les Népalais sont généralement plutôt avares de renseignements, surtout quand ils ont l'impression qu'ils pourraient être utilisés contre eux. Ils ne divulgueront des informations de ce genre que lorsqu'un certain temps se sera écoulé et qu'un rapport de confiance se sera instauré. Pour susciter la confiance chez leurs partenaires népalais, les Canadiens doivent posséder des aptitudes linguistiques, de la patience, de la compassion et un désir sincère de transmettre leurs connaissances (Somlai 1989). Ils apprendront que la tolérance et la compréhension contribuent plus à mettre les partenaires népalais en confiance que les engagements verbaux ou écrits.

Les Népalais sont dans l'ensemble moins directs que les Canadiens. Ils tendent à s'en tenir aux généralités dans un premier temps, quitte à apporter des précisions par la suite. Comme il est important pour eux de sauver la face, ils n'avoueront pas spontanément qu'ils n'ont pas compris telle ou telle chose. La plupart des Népalais considèrent qu'il ne convient pas de plaider en faveur de sa propre promotion ou de chanter ses propres éloges. Ils ont de la difficulté à dire non de façon directe et ils se servent d'expressions comme «s'il vous plaît», «merci», « je regrette» et «excusez-moi» beaucoup moins que les Canadiens.

Le rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle

La plupart des Canadiens font une distinction nette entre la vie personnelle et la vie professionnelle, contrairement aux Népalais. Par exemple, les Népalais n'hésitent pas à passer au bureau pour parler de questions personnelles avec vos employés. De la même façon, les Népalais s'occupent de leurs affaires personnelles au bureau, lisent les journaux au travail, et ainsi de suite. Vos partenaires népalais enverront leurs employés payer leurs comptes de téléphone pendant les heures de travail. En même temps, il sont souvent prêts à travailler tard dans la nuit et les fins de semaine pour que des tâches urgentes soient accomplies à temps.

Si vous faites quelque chose à l'extérieur du bureau que vos partenaires népalais jugent répréhensible, votre relation de travail avec eux risque de s'en ressentir, encore une fois parce que les Népalais ne font pas la même distinction entre la vie professionnelle et la vie personnelle que les Canadiens. Le phénomène joue dans les deux sens – si vous critiquez vos collègues dans des circonstances à caractère officiel ou professionnel, ils risquent d'en garder rancune.

Les Canadiens veillent plus jalousement à protéger leur vie privée que les Népalais. Les Népalais ont l'habitude de poser des questions personnelles, et ils empruntent et prêtent des choses sans ressentir le même souci de la propriété privée que les Canadiens.

Pour les Népalais, le temps libre est la récompense du travail. L'argent est un moyen de profiter de la vie et non une fin en soi.

Les Népalais donnent des cadeaux à leurs amis, à leurs invités et à leurs associés; cette pratique rend beaucoup d'étrangers mal à l'aise, surtout quand le cadeau est coûteux. Les Népalais invitent souvent des étrangers chez eux pour un rafraîchissement ou un repas.

Des expatriés canadiens ont remarqué que les Népalais tendent à ignorer les règles et les conventions officielles quand ils sont préoccupés par des questions professionnelles ou personnelles. Par exemple, ce n'est pas du tout un manque de respect pour les Népalais d'entrer et de sortir lors d'une réunion formelle pour s'occuper de questions professionnelles ou personnelles (Somlai 1989).

Il est possible que des Népalais attendent de vous des faveurs qui dépassent votre autorité ou votre

mandat. Par exemple, votre partenaire népalais pourrait vous demander d'user de votre influence auprès de son patron pour qu'il obtienne une promotion.

Plusieurs ateliers interculturels tenus au Népal ont révélé que les Népalais se sentent menacés quand les donateurs insistent sur la nécessité de mécanismes de surveillance et d'évaluation des projets. Pour les Népalais, qui sont sensibles à tout regard insistant, la mise en place de mécanismes de surveillance et d'évaluation complexes signifie que les donateurs n'ont pas confiance en la relation.

La vie professionnelle des Népalais est souvent perturbée par la jalousie. Ce qui semble être une opinion professionnelle pourrait être en réalité le reflet d'une jalousie ou d'un sentiment d'injustice caché.

Sensibles à la critique et au ridicule, les Népalais sont vivement conscients des problèmes politiques, économiques et sociaux de leur pays. Selon Somlai (1989), l'étranger n'a rien à gagner à leur rappeler ces problèmes ou à abonder dans le sens de leurs autocritiques.

Le statut social et la hiérarchie

Les Népalais respectent la hiérarchie et l'autorité et ils valorisent énormément le prestige et le pouvoir, d'où un style de gestion autoritaire et des relations paternalistes entre employeurs et employés. Souvent, le patron a plus d'importance que le travail lui-même. Les subordonnés contestent rarement une décision du patron car celui-ci pourrait perdre la face. Voilà pourquoi le sens de la responsabilité et de l'imputabilité individuelles fait souvent défaut dans les organisations népalaises.

Les conseillers canadiens disent que les décisions se prennent à des niveaux plus élevés que nécessaire au Népal, d'où une situation dans laquelle les ministres s'affairent à régler des problèmes mineurs. Les délégations d'autorité sont l'exception plutôt que la règle, car pour les Népalais, déléguer c'est céder un pouvoir précieux à quelqu'un d'autre. Ainsi, la plupart des décisions sont prises par les cadres les plus haut placés; les rencontres avec les gestionnaires de niveau intermédiaire ne servent qu'à les officialiser. Il arrive aussi que des décisions soient prises par des inconnus au sein de la hiérarchie. Il est extrêmement important que vous appreniez à distinguer les décideurs en titre des décideurs réels (Somlai 1989).

Les Népalais considèrent leur patron expatrié comme une figure paternelle bienveillante qui les guidera à chaque tournant. L'initiative personnelle et le

goût du risque ne sont guère appréciés dans la culture népalaise.

Alors que les Népalais sont indifférents aux tares de la bu[illegible]aucratie, les étrangers sont si excédés par la lenteur des prises de décisions bureaucratiques que des Occidentaux ont exprimé l'avis que les Népalais sont incapables de s'occuper de plus d'une question à la fois.

Les conseillers canadiens et d'autres conseillers étrangers que nous avons consultés ont fait les suggestions suivantes au sujet du statut social et de la hiérarchie au Népal:

- Si vous donnez des conseils à vos partenaires népalais, rappelez-vous qu'il est peu probable qu'ils puissent apporter quelque changement fondamental et durable que ce soit. Il est généralement plus utile d'écouter et d'apprendre que de conseiller et de réformer (Somlai 1989).
- Respectez la voie hiérarchique. Ne contournez jamais vos homologues ou d'autres responsables népalais concernés, même si vous connaissez quelqu'un qui est plus haut placé et donc plus en mesure de donner suite à votre demande.
- Il est généralement approprié de donner l'exemple en prenant l'initiative d'activités telles que la rédaction des rapports et des projets de lettres. Votre partenaire pourrait très bien être trop occupé ailleurs ou avoir de la difficulté à s'exprimer par écrit.
- Cherchez à savoir ce que votre partenaire attend de vous au lieu de déterminer votre rôle vous-même. Vous pourrez le faire verbalement et (ou) en observant l'attitude de votre partenaire envers vous lorsque vous entreprendrez une des activités du projet.
- Quand vous voulez introduire une nouvelle mesure, essayez d'en planter les germes dans une discussion connexe et d'amener votre partenaire à formuler l'idée lui-même, au lieu de l'imposer. C'est une façon pour vous de protéger la place de votre partenaire au sein de la hiérarchie.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE NÉPALAIS

Le contexte général ◆ ◆ ◆

Les partenariats entre Canadiens et Népalais viseront surtout le secteur public, les organisations non gouvernementales (ONG) et les établissements d'enseignement, dont la plupart sont situés dans la vallée de Katmandou.

Le secteur public, qui comprend les organisations publiques et parapubliques, est de loin le plus gros employeur au Népal. Il est présent dans tous les domaines de la vie des Népalais, et son impact sur le développement social et économique du pays est visible partout. L'influence des méthodes bureaucratiques, qui se fait sentir dans le secteur public, les ONG et le secteur privé, est accentuée par la forte distance par rapport au pouvoir qui caractérise la société népalaise.

Même si la diversité culturelle est considérable chez les Népalais, ils ont à peu près tous certains traits en commun. Les différences dépendent du contexte précis dans lequel ils travaillent, de même que de leur appartenance à une ethnie ou une caste donnée. En acquérant une compréhension du contexte local et de l'héritage culturel de vos partenaires népalais, vous comprendrez mieux leurs comportements et leurs attitudes.

Au cours des dernières décennies, les Népalais ont appris à accepter plus facilement la présence des conseillers étrangers .

Il est probable que vos partenaires népalais appartiendront à l'une ou l'autre des catégories suivantes: bureaucrates du secteur public, professionnels d'ONG, professionnels des domaines techniques et enseignants. Nous décrivons chacune de ces catégories dans ce qui suit.

Les bureaucrates du secteur public ◆ ◆ ◆

Le contexte

Le fonctionnariat est la carrière de premier choix des Népalais, en raison des avantages qu'il offre: sécurité, régime de retraite, pourboires, allocations pour frais médicaux, politiques généreuses en matière de congés, possibilités de formation et d'étude à l'étranger, et surtout, dans beaucoup de cas, statut, pouvoir et prestige. Les salaires étant faibles, beaucoup de fonctionnaires, et surtout

ceux qui occupent des postes de pouvoir, trouvent d'autres moyens de compléter leurs revenus.

Les emplois dans les ONG et les entreprises privées attirent de plus en plus de jeunes Népalais, qui trouvent que certaines d'entre elles offrent de meilleures conditions salariales, des défis et des possibilités plus grands et un milieu de travail de meilleure qualité que les organismes du secteur public.

Ces dernières années, le gouvernement a réagi aux pressions de la Banque mondiale, du Programme de développement des Nations Unies et d'autres donateurs en s'efforçant de restructurer et d'amaigrir sa bureaucratie, mais la pratique du gonflement des effectifs demeure assez répandue.

La structure

Les ministères du Gouvernement du Népal sont responsables des fonctions administratives du gouvernement du pays. Chaque ministère est dirigé par un ministre. Les ministres sont des «politiques», pas des bureaucrates de carrière. La plupart des bureaucrates – secrétaires, secrétaires adjoints, sous-secrétaires, directeurs généraux, etc. – sont nommés par le gouvernement. Ils sont choisis davantage pour leurs contacts et la confiance qu'ils inspirent aux politiciens que pour leurs capacités et leur expérience professionnelle. (Une blague typique: «Avez-vous entendu parler du détenteur d'un doctorat en ***culture*** qu'on a nommé Secrétaire du ministère de l'Agri***culture***?»)

Viennent ensuite dans la hiérarchie bureaucratique les *subbas*, ou commis. Méfiez-vous d'eux, car ce sont eux qui risquent de vous envoyer vous perdre dans un labyrinthe bureaucratique sans issue. Ils vous demanderont de remplir des formules à n'en plus finir et vous feront promener d'un bureau à un autre. Heureusement pour vous, en tant qu'étranger, vous aurez surtout des contacts avec de hauts responsables.

Il est important de déterminer le ministère, le service et la personne les mieux à même de vous aider. Demandez des conseils à ce sujet à une personne contact afin de ne pas perdre votre temps.

Par le passé, la classe dirigeante dominait les prises de décisions; aujourd'hui, ce sont les dirigeants politiques qui prennent la plupart des décisions relatives au gouvernement, y compris celles qui concernent des détails mineurs. Plus vite vous accepterez que les décisions se prennent très lentement, moins vous aurez de mal à supporter les frustrations inhérentes aux contacts avec les

fonctionnaires. Vous allez devoir apprendre à endurer des procédures bureaucratiques routinières à chaque étape. Les dossiers avancent à pas de tortue et doivent être suivis régulièrement. À moins de donner souvent des coups de pouce, votre dossier restera coincé dans le système. C'est là que votre partenaire népalais peut vous aider.

La productivité est limitée par les conditions antédiluviennes qui règnent dans la plupart des bureaux des services publics. Les gestionnaires de niveau intermédiaire n'ont ni ordinateur, ni télécopieur ni photocopieur, alors que ces outils vont de soi pour les Canadiens. Dans certains ministères, seuls les consultants étrangers ont des ordinateurs.

Les ministères se livrent une concurrence féroce pour des budgets et des employés qualifiés; la coopération et la coordination entre eux sont rares à moins que les hauts responsables l'exigent expressément.

Les responsabilités et l'imputabilité qui se rattachent aux postes sont souvent vaguement définies. Les descriptions de poste se résument dans bien des cas à une liste de tâches. Les évaluations de programme sont inexistantes. Les mutations fréquentes rendent les évaluations de rendement inutiles, en dépit de l'intention souvent répétée du gouvernement d'employer des outils de gestion de ce genre.

La situation est semblable dans les organisations parapubliques telles que les entreprises du secteur public et les organismes dits «autonomes». L'administration est caractérisée par les ingérences politiques, l'absence d'imputabilité et les mutations fréquentes de hauts cadres. Cependant, les gestionnaires des organisations du secteur public semblent ouverts aux nouvelles idées, surtout les jeunes qui ont étudié à l'étranger et qui comprennent l'importance du professionnalisme. Ceci dit, comme leurs vis-à-vis de la bureaucratie de la fonction publique, ils mettent beaucoup de temps à prendre des décisions.

Beaucoup d'entreprises du secteur public sont des fiefs où tout le pouvoir et tout le contrôle appartiennent à l'administrateur principal, qui doit à son tour se montrer attentif aux volontés de son patron politique. Beaucoup d'employés des entreprises du secteur public ont l'impression d'avoir moins de sécurité d'emploi et moins de prestige que leurs collègues ailleurs dans la fonction publique.

Le point de vue de votre partenaire

En règle générale, comme les bureaucrates manquent de motivation

et voient leur travail comme un fardeau, ils pourraient accueillir vos propositions avec indifférence. Le fait de travailler avec des étrangers n'est pas nécessairement suffisant pour les motiver. Par contre, les bureaucrates s'empresseront de vous aider s'ils croient pouvoir en retirer un bénéfice quelconque.

Ils vont peut-être avoir du mal à comprendre ce que vous voulez; prenez donc tout le temps qu'il faut pour expliquer clairement votre objectif. Si vous voulez faciliter l'acheminement de vos dossiers dans les couloirs de la bureaucratie, un peu de politesse et de patience et un geste supplémentaire de gratitude de temps en temps ne sauraient nuire.

Les attitudes envers vous

Si de prime abord les bureaucrates du secteur public n'ont pas l'air excessivement pressés de vous aider, c'est que votre projet accroît leur charge de travail. Ils font aussi face à beaucoup d'autres contraintes, comme un manque d'autorité pour prendre des décisions, qui les obligent à parler même des questions les plus mineures à leurs supérieurs.

Préparez-vous à vivre des retards fréquents au travail et à des réunions qui commencent en retard ou sont carrément reportées. Si vos partenaires ne se présentent pas à l'heure convenue, c'est sans doute qu'ils ont été convoqués par leurs supérieurs, à qui ils ne peuvent pas dire non.

Dans la plupart des situations, on se facilite la vie avec de la patience, de la politesse et un «merci». Une attitude ouvertement agressive de votre part pourrait compliquer les choses et pousser vos partenaires à vouloir «faire apprendre une leçon à l'étranger». Malgré les nombreuses frustrations, vous serez mieux traité qu'un Népalais, parce que vous êtes, en tant qu'étranger, quelqu'un de spécial.

Suggestions

Il est toujours préférable d'avoir en main l'approbation globale de la plus haute autorité avant de mettre en branle un projet au Népal. Ensuite, divisez le projet en unités plus petites pour faciliter vos démarches auprès des ministères. Ne vous attendez pas à faire beaucoup de progrès tangibles dans vos premières rencontres avec les fonctionnaires du gouvernement. Consacrez plutôt du temps à établir des relations amicales. Grâce à de bonnes relations personnelles, vous aurez accès à des renseignements, des contacts et des liaisons qui pourraient être particulièrement utiles quand vous chercherez à comprendre comment les décisions sont prises ou à influer sur le processus.

Assurez-vous que l'information pertinente sur votre projet est prête

pour les autorités. Soyez prêt à répondre à leurs questions et à adopter leurs suggestions, y compris celles qui ne concordent pas avec vos plans.

Évitez les conflits, les affrontements et toute autre situation qui pourrait faire perdre la face à vos partenaires népalais. Comme il est extrêmement important de ne pas perdre la face dans la culture népalaise, vos partenaires hésiteront peut-être à exprimer ouvertement leur désaccord avec vous et le manifesteront plutôt en retardant la mise en oeuvre de telle ou telle mesure. Si cela vous arrive, réexaminez la situation et approchez indirectement les bureaucrates concernés, en passant par un médiateur.

Vos partenaires népalais vous respecteront dans la mesure où ils se sentiront respectés par vous. Une attitude condescendante envers eux vous rendrait impopulaire. Rappelez-vous que les bureaucrates népalais attachent beaucoup d'importance au statut social et à l'ordre hiérarchique. Vous atteindrez vos objectifs en usant de patience et de tact.

Dans vos rapports avec tous les responsables dans le secteur public, nous recommandons les principes suivants:

- Rencontrez-les souvent, même si vous n'y voyez aucun avantage concret dans l'immédiat.
- Informez-les. Tenez-les bien au courant de ce qui se passe même s'ils ne vous demandent pas de les renseigner.
- Respectez-les. Soyez toujours respectueux. Rappelez-vous que le statut et le prestige sont très valorisés.

Les professionnels des organisations non gouvernementales ◆ ◆ ◆

Le contexte

En Occident, les ONG ont des objectifs altruistes et offrent des services à but non lucratif. Au Népal, le secteur des ONG n'est pas aussi clairement défini. Les ONG népalaises regroupent des organisations à but lucratif telles des coopératives, des sociétés privées à responsabilité limitée et des organisations bénévoles privées dont les objectifs ne sont pas purement altruistes. Comme la plupart des expatriés canadiens travaillent avec des ONG qui se conforment davantage à la définition occidentale, nous emploierons l'expression ONG pour désigner des organisations non gouvernementales à but non lucratif.

À la suite de l'introduction de la démocratie parlementaire et de l'adoption d'une politique de

développement décentralisé fondé sur l'initiative et les besoins des populations, le secteur des ONG a connu un relâchement du contrôle de l'État doublé d'une croissance sans précédent. Ce secteur demeure faible en comparaison du Bangladesh, mais il y a quand même plus de 4 000 ONG au Népal. Auparavant, le simple enregistrement d'une ONG était toute une affaire. Celles qui avaient réussi à se faire reconnaître officiellement étaient étroitement surveillées par le Conseil national de coordination des services sociaux.

Lorsque le gouvernement a autorisé les organismes donateurs à soutenir les ONG directement, il est devenu plus intéressant pour le Népalais d'en créer de nouvelles. Des articles récents dans les journaux prônent une surveillance plus étroite des ONG par l'État, car certaines d'entre elles, des entreprises familiales qui ne s'intéressent pas vraiment au développement, sont parvenues à obtenir des subventions étrangères non négligeables. D'autres articles ont souligné les écarts entre les revenus réels et les revenus déclarés de beaucoup de personnalités du secteur des ONG. Voilà pourquoi beaucoup de Népalais instruits ne voient pas ce secteur d'un très bon oeil.

La réputation des ONG en a souffert, mais les allégations de corruption généralisée sont dans l'ensemble sans fondement. Les ONG ont réussi à sensibiliser les populations, à développer les compétences locales, à fournir des possibilités d'activités rémunératrices et à susciter une conscience sociale quant aux besoins fondamentaux en matière de santé, d'hygiène et d'éducation, par exemple.

La structure

On comprend mieux la structure du secteur des ONG en examinant les quatre types d'ONG qu'on trouve au Népal, soit les ONG facilitatrices nationales, les ONG d'exécution nationales, les ONG facilitatrices et d'exécution de district ou régionales, et les ONG populaires.

Les ONG facilitatrices nationales, qui comprennent les ONG internationales et nationales, facilitent le travail des ONG au niveau des districts et au niveau populaire en les mettant en relation avec des sources de financement, de formation, d'aide technique et d'appui institutionnel.

Les ONG d'exécution nationales sont des ONG internationales et nationales qui prennent directement part à la réalisation d'activités à l'échelle du pays ou du district ou au niveau populaire, que ce soit par le biais de leur propre personnel ou en se servant du personnel d'autres ONG. Certaines remplissent aussi une fonction

facilitatrice semblable à celles de la première catégorie.

Les ONG facilitatrices et d'exécution de district ou régionales remplissent les deux fonctions, mais sur un territoire géographique limité. Il y a des ONG de cette catégorie qui couvrent cinq districts et même plus; d'autres se limitent à un ou deux districts.

Les ONG populaires sont enregistrées au niveau du district et se limitent à une section électorale (*ward*) ou à plusieurs Comités de développement villageois.

Toutes les ONG sont censées rendre compte de leurs programmes et plans annuels, leurs sources de financement et leurs réalisations au Conseil du bien-être social, mais elles sont nombreuses à ne pas le faire. Toutes les ONG ont un conseil d'administration ou un comité de direction qui fixe les politiques. Les directeurs administratifs, dont bon nombre sont également membres du conseil d'administration, sont chargés de la gestion au jour le jour de l'organisation. Beaucoup d'ONG confient aujourd'hui la direction de leurs activités à des gestionnaires professionnels.

La croissance et le degré d'évolution du secteur ont fait que les ONG sont désormais des intervenants de poids dans le domaine du développement international. Dans l'ensemble, les employés des ONG sont respectés, même s'ils ont moins de pouvoir et de prestige que leurs vis-à-vis de la fonction publique ou du secteur privé. Le fait que le Gouvernement du Népal invite de plus en plus souvent des professionnels des ONG à assister à des discussions sur les politiques est un signe que le secteur est en train de croître en importance et en légitimité.

Le point de vue de votre partenaire

La perspective de votre partenaire népalais dépendra largement du type d'ONG pour laquelle il travaille. Les observations formulées dans les paragraphes qui suivent ne valent que pour les organisations de district ou régionales et pour les organisations populaires.

Vous allez trouver que l'attitude de vos partenaires dans les ONG est beaucoup plus positive que celle des bureaucrates du secteur public. Ils seront plus qu'heureux d'apprendre de vous et vous traiteront sans doute avec le respect qu'ils accorderaient à un gourou. Généralement parlant, ils apprécieront vos interventions et vos conseils.

Étant donné la nature difficile de leur travail et les privations qu'ils doivent

supporter dans les régions éloignées, vos partenaires des ONG qui travaillent au niveau des districts et des régions apprécieront tout signe d'encouragement, de patience et de sensibilité de votre part, sans parler d'une petite tape dans le dos de temps en temps. Ils s'attendront à ce que vous les aidiez à combler leurs éventuelles lacunes en matière de rédaction de propositions et de rapports. Les partenaires des ONG d'envergure nationale auront des compétences plus poussées et attendront sans doute de vous des appuis d'«expert» – suggestions sur le plan administratif, idées quant aux orientations à adopter, conseils concernant leurs relations avec les donateurs, etc.

Les attitudes envers vous

Dans l'ensemble, l'attitude de vos partenaires des ONG envers vous sera positive. Ils vous apprécieront et vous accepteront encore plus si vous leur faites sentir que vous êtes un des leurs. Par exemple, acceptez leur hospitalité; mangez avec eux du *dal bhaat* (un met typique que les Népalais consomment généralement deux fois par jour); vivez comme eux quand vous êtes sur le terrain, et ainsi de suite, surtout si vous êtes affecté à une ONG de district ou à une ONG populaire.

Ils seront très intéressés à apprendre de vous, vous considéreront comme un expert et vous témoigneront le même respect qu'ils accorderaient à quelqu'un de très prestigieux chez eux. Comme il s'agit d'une société plus collectiviste qu'individualiste, ils s'attendront à ce que vous deveniez un membre de la famille. (Cela vaut pour tous les types d'ONG.)

Suggestions

N'hésitez pas à passer du temps à cultiver vos relations. À partir du moment où les professionnels des ONG sentent qu'ils peuvent avoir confiance en vous et que vous êtes un des leurs, la vie deviendra plus facile. Clarifiez d'emblée la nature de votre rôle; sinon, ils pourraient nourrir des attentes irréalistes envers vous.

Si vous avez l'intention de passer du temps sur le terrain, demandez à vos partenaires népalais de vous expliquer ce qu'il faut et ne faut pas faire. Comme le Népal est une société multiethnique et culturellement hétérogène, ce qui est acceptable dans une région ne sera pas nécessairement acceptable ailleurs. Apprenez la langue locale, car vous vivrez constamment dans un état de frustration si vous êtes incapable de vous exprimer.

Soyez patient à l'égard de vos collègues népalais. Le professionnalisme fait souvent défaut chez les gestionnaires des ONG. Les employés de haut niveau ont souvent besoin de formation et d'encadrement.

Si vous faites preuve de patience dans vos rapports avec vos collègues népalais, ils vous respecteront. S'ils vous posent des questions personnelles ou qu'ils passent vous voir sans prévenir, soyez tolérant et ne vous fâchez pas. Si ces comportements persistent, expliquez poliment que les Canadiens tiennent beaucoup à leur vie privée et demandez-leur de ne pas vous déranger.

Ne critiquez pas vos collègues népalais ouvertement, car cela leur ferait faire perdre la face. Si vous devez donner un avis critique, faites-le directement et individuellement à la personne concernée. Encouragez les gens à vous rencontrer informellement pour parler des aspects politiques de la vie au bureau ou au sein du projet. Ils ne voudront pas toujours exprimer le fond de leur pensée pendant les heures de travail, mais ils parleront franchement dans le cadre d'une rencontre informelle et d'une discussion à bâtons rompus agrémentée d'un café ou d'une bière.

Souvent, les bénévoles ou les conseillers étrangers qui sont envoyés travailler avec des ONG se retrouvent rapidement dans le rôle de directeur. Dans bien des cas, ils restructurent l'organisation et introduisent de nouvelles méthodes administratives qui échouent ou ne survivent pas à leur départ. On demande parfois à des bénévoles et des conseillers expatriés d'administrer des projets alors qu'ils ne connaissent pas grand-chose à la gestion. Si telle est votre situation, demandez des conseils professionnels auprès des gestionnaires ou des conseillers en gestion qui travaillent dans la région.

Les professionnels des domaines techniques ◆ ◆ ◆

Le contexte

Les conseillers canadiens travaillent souvent avec des Népalais qui sont des professionnels des domaines techniques tels que la médecine, le génie, la protection de l'environnement et la démographie. Ces derniers travaillent généralement dans un ministère ou un organisme parapublic tels que l'Institut de médecine et l'Hôpital universitaire, la Commission de planification nationale, le Secrétariat de la Commission de l'Eau et de l'Énergie et le Centre de formation technique et professionnelle. Une forte proportion de l'aide des organismes donateurs a été consacrée au cours de la dernière décennie à la formation

technique, conformément aux priorités fixées par le gouvernement népalais. Par ailleurs, le gouvernement a encouragé un grand nombre d'étudiants parmi les plus brillants à opter pour la médecine ou le génie.

Beaucoup de professionnels dans les domaines techniques sont très compétents, et certains ont fait des études avancées ou reçu une formation plus poussée à l'étranger. Ceci dit, certains sont coincés dans des postes administratifs pour lesquels ils sont peu qualifiés et qui leur donnent rarement l'occasion de se servir de leurs compétences techniques. Ils ont appris ce qu'ils savent sur la gestion en travaillant, par la méthode des approximations successives.

La structure

Les professionnels des domaines techniques travaillent à l'intérieur des structures de l'État, des organisations du secteur public, des entreprises privées et des ONG.

Le point de vue de votre partenaire

Le point de vue de la plupart des professionnels des domaines techniques ressemblent à celui des gens qui travaillent dans la fonction publique et le secteur des ONG. Ils sont fiers de leur formation technique, au point où certains auront l'impression de tout savoir. En même temps, ils respecteront vos connaissances et vous poseront des questions pour mettre leurs propres connaissances à jour. Certains voudront sans doute tout apprendre sur les technologies, les théories et les pratiques les plus récentes, sans se demander si elles sont applicables au Népal.

Dans certains cas, vos partenaires «techniques» pourraient vouloir faire de vous un allié, surtout lorsque leurs patrons ne sont pas très ferrés en technique. Vous allez peut-être rencontrer des gens frustrés qui croient que le système ne changera jamais, attitude particulièrement répandue chez ceux qui travaillent dans la fonction publique ou des organisations parapubliques depuis 10 ans ou plus.

Les attitudes envers vous

Si vous travaillez dans un domaine qui exige des connaissances techniques spécialisées de pointe, comme en hydroélectricité, vos collègues auront beaucoup de respect pour vous. Ils vous traiteront comme un «gourou» ou un professeur. En échange, ils pourraient s'attendre à ce que vous leur procuriez des possibilités de formation à l'étranger, des augmentations de salaire et autres avantages.

Si vous êtes spécialiste de la gestion ou des sciences humaines, vous allez devoir passer beaucoup de temps à

gagner la confiance des professionnels techniques, qui ont tendance à regarder les gens qui travaillent dans les domaines non techniques avec un certain dédain. Ils seront lents à admettre qu'ils pourraient avoir besoin d'apprendre des choses au niveau de la gestion et d'acquérir des compétences dites «douces». Les professionnels techniques qui travaillent pour les ONG seront généralement plus ouverts d'esprit et plus prêts à reconnaître leurs lacunes que leurs collègues du secteur public.

Suggestions

Vous serez récompensé pour le temps et l'énergie que vous consacrerez à vos relations avec tous vos partenaires népalais. Si vous vous montrez poli et accessible, vos partenaires seront sans doute disposés à accueillir les nouvelles idées et les changements que vous leur proposerez.

Par contre, vous allez peut-être éprouver de la difficulté à apporter des changements à l'administration de l'organisation de votre partenaire. Procédez graduellement, un petit peu à la fois. Usez de votre patience, car pour changer de style de gestion, il faut aussi changer d'attitude.

Les enseignants ◆ ◆ ◆

Le contexte

Au Népal, celui qui enseigne est un gourou qui jouit du même respect et du même prestige que les gens accordent à leurs parents. Il est très peu probable qu'un étudiant népalais ose contester ou remettre en question un professeur, surtout dans les régions rurales où la coutume veut que les représentants des communautés locales demandent au professeur son avis sur la plupart des grandes décisions touchant la vie dans les villages.

La plupart des professeurs d'université que vous allez rencontrer auront fait des études assez poussées, beaucoup lu et beaucoup voyagé. Le gouvernement les consulte beaucoup au sujet des politiques à adopter. Certains occupent des postes importants au sein du gouvernement, des ONG et des firmes d'experts-conseils locaux.

Malgré le grand respect attaché à la profession d'enseignant, la plupart des enseignants dans les districts et les villages choisissent le métier seulement après avoir cherché en vain un emploi dans la fonction publique, une ONG ou le secteur privé. Le principal motif d'insatisfaction chez les enseignants, c'est qu'ils sont assez mal payés.

Une majorité d'enseignants et d'universitaires sont politiquement

actifs; ils sont donc plus portés à exprimer une opinion sur les questions de l'heure que les fonctionnaires ou les employés du secteur privé.

La structure

Malgré son statut d'établissement autonome, l'Université du Népal est encadrée indirectement par le ministère de l'Éducation, qui en nomme le premier administrateur, le vice-recteur. Le vice-recteur est secondé par un registraire.

En 1994, le vice-recteur avait la responsabilité de 55 campus universitaires et de 134 campus privés dans tout le Népal; tous ces campus étaient affiliés à l'université centrale.

L'ingérence politique est fréquente dans les promotions et le choix des candidats pour les voyages d'étude et les programmes de formation à l'étranger de même que pour les postes d'adjoint bien rémunérés.

Le point de vue de votre partenaire

Le point de vue de votre partenaire dans l'enseignement ressemblera à certains égards à celui d'un professionnel d'un domaine technique. Par exemple, vous allez rencontrer des enseignants et des professeurs qui se sentent supérieurs aux autres parce que la société les tient en haute estime.

Les attitudes envers vous

En règle générale, vos partenaires enseignants auront une attitude positive et respectueuse envers vous si vous êtes un spécialiste qui peut leur apprendre quelque chose. Plus vous êtes âgé et plus votre rang est élevé, plus ils vous respecteront.

Il est possible qu'ils perçoivent les changements administratifs que vous suggérez comme une ingérence et qu'ils y résistent, mais il est probable aussi qu'ils se montrent assoiffés de vos conseils pédagogiques, qu'ils accueilleront comme la vérité de l'heure.

Vos partenaires enseignants s'attendront à ce que vous leur offriez des avantages indirects comme des cours à l'étranger, des voyages d'étude et des missions de consultation et de recherche de courte durée.

Suggestions

Vous devez respecter l'âge et le rang de votre partenaire et adaptez votre approche en conséquence.

Même si les enseignants de moins de 45 ans sont dans l'ensemble ouverts aux nouvelles idées, vous allez devoir mettre le temps nécessaire à l'instauration d'un rapport de confiance avant d'aller de l'avant avec de nouvelles méthodes. Commencez par clarifier vos attentes respectives.

Beaucoup d'enseignants plus âgés seront sceptiques à l'égard de vous et de votre mandat; ce sera surtout le cas de ceux qui se trouvent dans le système depuis des dizaines d'années et qui ont vu toutes leurs tentatives d'améliorer les choses échouer par suite de pressions politiques, de rivalités ou d'autres facteurs. Vous allez probablement avoir de la difficulté à les convaincre de vous suivre. La meilleure tactique sera sans doute de faire progresser votre relation avec eux jusqu'à ce qu'ils adoptent une position de neutralité; à partir de ce moment-là, il est peu probable qu'ils s'opposeront à vos initiatives. Vous allez devoir passer du temps avec eux pour gagner leur confiance. Parmi les stratégies à envisager, vous pourriez miser sur les sujets pédagogiques qui les intéressent particulièrement.

CONCLUSION

C'est un fait largement reconnu aujourd'hui que les facteurs interculturels jouent un rôle important dans l'établissement de partenariats efficaces. Les systèmes de gestion sont dans une large mesure déterminés par les cultures qui les entourent; ce qui «marche» dans un contexte culturel pourrait très bien ne pas marcher dans un autre. Les fonctions administratives de base – planification, organisation, embauche, motivation, communication, mise en oeuvre et évaluation – ne sont pas accomplies de la même façon d'une culture à l'autre. Les gestionnaires efficaces ont rejeté le mythe de l'universalité des «bonnes» méthodes de gestion au profit des techniques et des systèmes propres à la culture dans laquelle ils travaillent.

Maintenant que vous avez lu ce guide, vous savez qu'il y a beaucoup de choses qui ne se font pas de la même façon au Népal qu'au Canada. Si l'idée vous a dérangé au début, vous avez eu une réaction à la fois naturelle et saine, car elle montre que vous vous rendez compte de la nécessité de changer certains aspects de votre approche.

Voici quelques principes clés qu'on doit garder à l'esprit quand on fait des affaires au Népal:

- Soyez patient et poli.
- Prenez le temps de faire naître un rapport de confiance avec vos partenaires népalais.
- Encouragez et soutenez vos partenaires népalais dans leurs activités quotidiennes en leur donnant des formes de renforcement positif.
- Introduisez de nouvelles idées et changez les choses progressivement, étape par étape.
- Établissez et maintenez des contacts informels en dehors des heures de travail pour rendre vos relations plus efficaces et vous tenir au courant de tout ce qui touche votre partenariat.
- Prêtez une oreille attentive aux problèmes personnels et professionnels de vos partenaires.
- Apprenez à accepter que vos partenaires népalais vous appellent de façon imprévue à la maison.
- Apprenez à tolérer les échéances dépassées, les rendez-vous manqués et les retards généralisés.
- Apprenez à tolérer la pénible lenteur avec laquelle les décisions se prennent, surtout dans les bureaucraties de l'État.
- Adaptez-vous à la manière indirecte d'exprimer et de recevoir des réactions, surtout quand les commentaires sont négatifs.

- Évitez de critiquer vos collègues népalais ouvertement devant d'autres personnes.
- Ne perdez pas trop de temps à essayer de changer l'habitude qu'ont les Népalais de s'occuper de leurs affaires personnelles pendant les heures de bureau.
- Restez neutre dans les débats sur la politique au Népal.

Nous espérons que ce guide vous aura été utile, tout en reconnaissant qu'il ne pourra en rien se substituer à l'apprentissage que vous ferez en vivant votre expérience interculturelle de première main.

Grâce à cette orientation, nous espérons (ou plutôt nous sommes sûrs) que vous allez accomplir des choses qui vous auront semblé impossibles au départ.

Bonne chance, et bon séjour au Népal !

BIBLIOGRAPHIE

Dunning, J., Kogut, B. et Magnus Blomström (1990). *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*. Lund: Institute of Economic Research, Lund University.

Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, Mass: Lexington Books.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire (UK): McGraw-Hill.

Jha, P. (1993). *Report on Inter-cultural Workshop*. Rapport inédit soumis au Programme d'orientation et d'intégration terrain, Agence canadienne de développement international, Katmandou, Népal.

Jha, P. (1988). *Hofstede's View: Managing Intercultural Organizations in Nepal*. Communication présentée dans le cadre de l'International Symposium on Social Values and Effective Organizations: Indigenous Experiences in Developing and Newly-Industrialized Countries, Taipei, Taiwan, 1988.

Kealey, D. J. (1990). *L'efficacité interculturelle: une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger*. Hull: Agence canadienne de développement international.

McKinsey et Company Inc. (1983). *Japan Business: Obstacles and Opportunities: A Binational Perspective for U.S. Decision-makers*. Document préparé pour l'United States-Japan Trade Study Group. Tokyo and New York: President Inc. et J. Wiley and Sons.

Somlai, I. G. (1992). *Fancy Footwork: Entrapment in and Coping with the Nepalese Management Model*. Katmandou: Ratna Pustak Bhandar.

Somlai, I. G. (1989). «Nepal» in *Asia and Pacific Business Travel Guide*. Toronto: Summerhill Press.